

إدارة المشروعات الصغيرة

هنادي نظير

النفيس
دار ابن النفيس
للنشر والتوزيع

بسم اللـه الرحمن الرحيم

إدارة المشروعات الصغيرة

إدارة المشروعات الصغيرة

هنادي نظير

الطبعة الأولى
2018م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
( )

،
إدارة المشروعات الصغيرة، هنادي نظير مليح/ ، عمان ، ،2017.
( ) ص
ر.إ: /2017
الواصفات: /

مقدمة

تؤدِّى المشروعـاتُ الصـغيرةُ دورًا مهـمًّا فى الاقتصـاد الـوطنىِّ لكثـير مـن الدول: المتقدمة والنامية، ولقد حقَّقتْ بعضُ الدول الآسـيوية إنجـازاتٍ هائلـةً خلالَ العقود الأخيرةِ؛ مِمّا حوّلها من قوى اسـتهلاكيةٍ إلى قـوة منتجـةٍ خ قَّالـة؛ بفضل الاهتمام بالصناعات الصغيرة، التـى تسـتغلّ الخامـاتِ المتاحـة، مبتكـرة أساليبَ تكنولوجيةً جديدة، تتلاءمُ مع وفرةِ الأيدى العاملة لإنتاج سلعٍ تـرتبط بالحياة اليوميةِ للمواطنين، كالصناعاتِ: الغذائيةِ، والنسيجيةِ، والمعدنيةِ، والتى تلبِّـي متطلبـاتِ الأسـواقِ المحليـة والتصـديرِ إلى الأسـواقِ الخارجيـةِ. وتُشَـكلُ الصناعاتُ التقليديةُ مصدرًا مُهِمًّا للمشروعاتِ الصغيرةِ، التي تهتمّ بـتراثِ مصرَ الشعبىِّ الحيِّ المتطوِّرِ، الذي يتمثلُ فى إنتاجِ العديدِ من المنتجـاتِ المتميِّـزةِ فى الزخرفةِ والنقشِ والمعادنِ والفخارِ.

وقد حظيت المشـاريع الصـغيرة بتقـديرٍ خـاصٍّ ومُتَميِّـزٍ؛ لمـا تؤديـه مـن وظائفَ: اقتصاديةٍ واجتماعيةٍ وثقافية، و تـوفير فـرصِ العمـلِ، ورفـعِ مسـتوى المعيشة، وزيادةِ دخلِ الأفرادِ وتحسـينِ المسـتوى الاقتصـادىّ، وكيفيـة التنميـة الاجتماعية.

ويتميز المشروعُ الصغيرُ بعدة خصائصَ، تتلخصُ فى صغرِ حجمِه، وأنَّهُ لا يحتاجُ إلى مساحةٍ كبيرةٍ لأداء نشاطه، ولا يحتاجُ إلى تمويلٍ كبيرٍ، كما أنَّ عدد العاملين في هذه المشروعات قليلٌ، و حجمَ رأسِ مال المشروع صغيرُ الحجم نسبيًّا، ونشاطُ المشروعِ ونطاقه الجغرافىّ محدودٌ، ويعتمد على تكنولوجيا بسيطةٍ عند بدايته، ويساعدُ على إيجاد التوازنِ الصناعيِّ بينَ الحضرِ والريفِ، وتسهمُ المشروعاتُ الصغيرةُ فى توفيرِ فرصِ العملِ للشبابِ وتوظيفهِم؛ وبالتالي تسهمُ في حلِّ مشكلة البطالةِ.ويمكنُ تصنيفُ المشروعاتِ الصغيرة إلى مشروعاتٍ: إنتاجيةٍ، ومشروعاتٍ خدميَّةٍ، ومشروعاتٍ تِجَاريةٍ.

تمهيد: تاريخ تطور إدارة المشاريع

عرفت الإدارة كعلم له قواعده وأسسه ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراستهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه، ومن روّاده شارلز بابيج (Charles Babbage) الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام 1832 بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع".

كما عرض هنري تاون (H. Town) أفكاره الإدارية في مقاله الذي نشر عام 1886 تحت عنوان (The Engineer as an Economist)، ويعتبر تاون رائد حركة الإدارة العلمية، ثم ّتبعه هنري جانت (H. Gantt) الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام 1917 وهو مخطط (Gantt Chart).

كما وضع فريدريك تايلر (F. Taylor) العديد من المؤلفات ومن أهمها كتاب (The Principles of Scientific Management) الذي تم نشره عام 1911، ثم جاء العالم الفرنسي هنري فايول (H. Fayol) ووضع كتابه الذي نشر عام 1916 بعنوان (L'administration Industrielle

et'Generale)، كما أنّ هناك العديد من العلـماء والبـاحثين الـذين شـاركوا في تطور علم الإدارة على مدى العقود الماضية.

ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية الحاجـة لطـرق علميـة وعمليـة لحـل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة، فنشط الباحثون في إيجاد طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمّية، ومـن هـؤلاء البـاحثين فريقـان مـن المستشـارين عملا في الولايات المتحدة الأمريكية، وفريق ثالث عمل في المملكة المتحدة.

ففي الولايات المتحدة عمل فريق من المستشـارين بالتعـاون مـع شركـة دي بونت (Du Pont) للصناعات الكيماوية وشركة رمنجتون رانـد (Univac Division of Remington Ran) للأدمغـة الإلكترونيـة عـلى تطـوير أسـلوب للتخطيط وإدارة عمليـات الصـيانة في شركـة دي بونـت، وذلـك في الفـترة مـن كانون الأول من عام 1965 حتى شباط من عام 1959.

و قد طوّر هذا الفريق أسلوباً سمّي التخطيط والجدولة بالمسـار الحـرج (Critical Path Planning and Scheduling – CPPS)، الـذي عـرف فـيما بعــد بطريقــة المســار الحــرج (CPM – Critical Path Method)،

حيث تم استخدامه في تخفيض الوقت اللازم للصيانة في شركة دي بونت إلى الحد الأدنى.

أما الفريق الآخر فقد عمل في الفترة من عام 1954 حتى عام 1958 بالتعاون مع سلاح البحرية الأمريكية مع شركة لوكهيد (Lockhead) في مشروع تصميم وتطوير صواريخ بولاريس (Polaris)، حيث طوّروا أسلوباً سمّي طريقة تقييم ومتابعة المشاريع (Program Evaluation and Review Technique – PER).

أمّا الفريق الثالث فقد عمل في المملكة المتحدة في عام 1957 في قسم بحوث العمليات في سلطة الكهرباء المركزية، وقد طوّر طريقة – لم يتم نشرها لاحقاً - عرفت باسم أطول مسار غير قابل للاختصار (The Longest Irreducible Sequence of Events)، والذي عرف فيما بعد ب التتابع الرئيسي (Major Sequence)، وقد أدّى تطبيق هذه الطريقة إلى الحصول على نتائج جيدة في الفترة من عام 1958 حتى عام 1960.

فترة الخمسينات

شهدت فترة الخمسينيات من القرن العشرين إستهلال عهد إدارة المشاريع، حيث أن إدارة المشاريع كانت قبل هذه الفترة تتم بشكل غير نظامي حسب الحالة أو الموقف أو المشروع باستخدام مخطط جانت غالبا وبعض الأساليب والأدوات غير الرسمية، وفي هذه الفترة، تم تطوير نموذجين رياضيين لتحديد الجدول الزمني للمشروع:

- الأول هو أسلوب تقييم ومراجعة المشروع كجزء من برنامج صواريخ بولاريس للغواصات لدى البحرية الأمريكية، بالتعاون مع شركة لوكهيد.

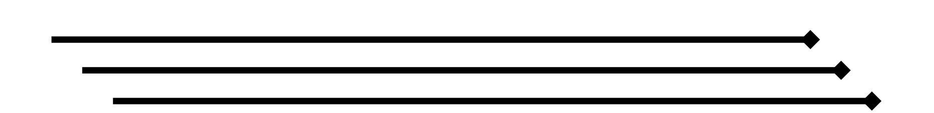
- أما الثاني فهو طريقة المسار الحرج والتي تم تطويرها بشكل مشترك فيما بين شركتي دوبونت وريمينجتون راند، من أجل إدارة مشروعات صيانة محطات الإنتاج، وقد انتشرت هذه الأساليب الرياضية سريعا في العديد من الشركات الخاصة.

وفي عام 1969 تم إنشاء معهد إدارة المشاريع لخدمة مصالح مجال إدارة المشاريع، وكان الأساس الذي يستند إليه المعهد أن الأدوات والأساليب الخاصة بإدارة المشروعات منتشرة بدءا من صناعة البرمجيات حتى مجالات الإنشاء، وفي

عام 1981 صرح مجلس إدارة المعهد بعمل هذه الوثيقة التي أصبحت الـدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) وهو يشتمل على المعايير المتعـارف عليهـا والمبادئ التوجيهية المنتشرة لدى كافة من يمارسون هذا التخصص.[1]

[1] حمدي سلمي إبراهيم. إدارة المشاريع الصغيرة إلى اين؟، مكتبة الأمير للتوزيع ،2005

الفصل الأول



ماهية المشروعات الصغيرة

تعريف المشروعات الصغيرة

المشروع هو عبارة عن خطة عمل ذات هدف معلن و محدد له اطار عام من الهدف والمسار يهدف الى زيادة العملية الإنتاجية أو المساعدة لزيادة الإنتاج في مشروع معين محدد وتلك الزيادة تكون قيمة مضافه من خلال الطاقة الإنتاجية إما أن تكون في شكل سلع مثل ما يقدمه مشروعات الإنتاج السلعي أو أن تكون في شكل تقديم خدمات مثل ما يقدمه مشروعات إنشاء المستشفيات أو الجامعات أو الطرق أو المواني أو المطارات ويتطلب القيام بإنشاء المشروعات استخدام الموارد الاقتصادية مثل الأرض والعمل والتنظيم ورأس المال (ويقصد بها الآلات والمعدات والمباني.والموارد البشرية والمادية)

وهذه الموارد الاقتصادية تعرف أيضا بعوامل الإنتاج، ولما كانت الموارد الاقتصادية أو عوامل الإنتاج نادرة نسبيا في المجتمع فيجب الحرص في أن يؤدى المشروع اكبر إنتاج بأقل تكاليف، أو أن يحقق عائدا مناسبا سواء كان مملوك ملكية خاصة أو ملكية عامة، ومن هنا تأتى أهمية دراسة المشروعات وتحليلها وتقييمها لاتخاذ القرار بتنفيذها أو عدم تنفيذها.

لقد بذلت جهوداً كبيرة لتعريف المشروع الصغير، واستخدمت معايير عديدة مثل (عدد العاملين، حجم المبيعات، ومبلغ الأصول)؛ لتحديد التعريف،

ولكن هنالك عدة تعاريف تنطلق بشكل عام من رغبة متخذ القرار التي غالباً ما تتأثر ببيئة السياسات الاقتصادية والسياسات الرامية إلى تحقيق هدف تنموي أو اجتماعي ما.

ولقد اختلفت التعريفات المطروحة للمشروعات الصغيرة من دولة لأخرى باختلاف إمكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية، والاجتماعية، ومدى التقدم التكنولوجي السائد، ومرحلة النمو التي بلغتها. فالمشروع الذي يعتبر صغيراً في الولايات المتحدة أو اليابان، قد يعتبر مشروع كبير الحجم في دولة أخرى نامية، بل وإنه في داخل الدولة الواحدة ذاتها يختلف تقييم حجم المشروع بحسب مرحلة النمو.[2]

تواجه معظم الدول صعوبة في تحديد تعريف موحد لتصنيف المشروعات الاقتصادية، وتبين من دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية عن المؤسسات الصغيرة بان هناك أكثر من 25 تعريفاً مختلفاً في 25 بلداً أجريت عليها الدراسة ويختلف التصنيف نسبياً باختلاف الدول وقطاعات الأعمال التي تنتمي إليها تلك المشروعات، ويوجد عدة معايير لتعريف المشروعات الصغيرة (مثل معيار

[2] محمد حامد الصياد(2006)، التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منظمة العمل العربية، ص7.

العمالـة، رأس المـال، القيمـة المضـافة،...) وقـد تسـتخدم تعريفـات وفقـاً للخصـائص الوظيفيـة مثـل نـوع الإدارة أو التخصـص أو أسـاليب الإنتـاج أو اتجاهـات السـوق، ويعتـبر التعريـف ضروري لتقـديم الخـدمات والحـوافز المشجعة لمساندة هذه المشروعات وزيادة كفاءتها. ولتحديـد تصـنيف واضـح يجـب تـوفر عـدة عوامـل، منهـا تـوفر المعلومـات ودقتهـا، البنـاء الهـيكلي للمشروعـات حسـب الأنشـطة المختلفـة، وخطـة السـلطة في دعـم ومسـاندة المشروعات الاقتصادية، رغم أن صـياغة تعريـف مبسـط لا يعتـبر أمـراً يسـيراً. وطبقا لمـا ورد في دراسـة "مـن إعـداد Gray and Gamser يفضـل اسـتخدام معيار عدد العاملين لتحديد حجم المنشاة بدلاً من الاعتماد على حجم الأصول والقيمة المضافة التـي يـتم قياسـها حسـب قيمتهـا والتـي تتغـير بتغـير قيمـة العملات" [3].

وتعرِّف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصـناعية "يونيـدو"[(4)]المشروعـات الصغيرة بأنهـا " تلـك المشروعـات التـي يـديرها مالـك واحـد ويتكفـل بكامـل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل (التكتيكيـة)،

[3] وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية المصرية، السياسات المبدئية لتنمية قطاع المنشآت المتناهيـة الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر، مارس 2001.

[4] منظمة الأمم المتحدة للتنميـة الصـناعية UNIDO، هـي وكالـة متخصصـة في منظمـة الأمـم المتحدة، مقرها فيينا بالنمسا، والهدف الرئيسي للمنظمة هو تعزيز وتسريـع التنميـة الصـناعية في الدول النامية، والبلدان التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقالية، وتعزيز التعاون الدولي.

كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 – 50 عاملاً.ويصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال بالمشروعات البالغة أو المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين 10 و 50 عاملاً بالمشروعات الصغيرة، وتلك التي تزيد فيها بين 50 و 100 عاملاً بالمشروعات المتوسطة.[5]

أنواع مشروعات الأعمال:

1. حسب الحجم:

تنقسم مشروعات الأعمال الصغيرة إلى ثلاثة أنواع الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وقد يكون رأس المال أو المبيعات أو عدد العاملين أو عدد الفروع هي الأساس لتحديد الحجم.

2. حسب نوع النشاط:

تنقسم مشروعات الأعمال الصغيرة وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فهناك المشاريع الصناعية والمصرفية والتجارية والمالية، وقطاعات البناء والتشييد والخدمات.

[5] د. حسان خضر، تنمية المشروعات الصغيرة، دورية جسر التنمية، العدد التاسع، سبتمبر 2002، السنة الأولى، الكويت، ص3.

3. حسب نوع الملكية:

تنقسم مشروعات الأعمال الصغيرة وفقاً لنوع الملكية، فمنها شركات القطاع العام "المساهمة العامة" ومنها المشاريع المشتركة بين الدولة والقطاع الخاص ومنها المشاريع ذات الملكية الخاصة وأسهم هذه الشركات لا تتداول بين عامة الجمهور وإنما إلى أفراد محددين "عائلة محددة" ومنها مشاريع الأعمال الدولية التي تشارك فيها أكثر من دولة.

خصائص المشروعات الصغيرة:

و في هذا الصدد ندرج البعض من هذه التعاريف، فقد عرّفت هيئة المنشآت الصغيرة التابعة للحكومة الأمريكية Small Business Administration المنشآت الصغيرة بالاعتماد على نوع النشاط الاقتصادي الذي تقوم به، ففي المنشآت الصناعية يتوقف ذلك على عدد العاملين فيها و في المنشآت الخدمية تستخدم قيمة المبيعات لتمييز المنشآت الصغيرة عن الكبيرة[6].

تتميز المشروعات الصغيرة بالعديد من الخصائص أهمها:

---

[6] وليد زكرياء صيام،فرص نجاح المؤسسات الصغيرة في ظل العولمة، الملتقى العلمي الأول حول العولمة و انعكاساتها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، 13-14 ماي 2001، نقلا عن ستيفن أ موسكوف و مارك ج سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات، مفاهيم تطبيقات، كتاب مترجم، دار المريخ للنشر، الرياض، 1989.

■ انخفـاض حجـم رأسـمالها مقارنـة بالمشروعـات الكبـيرة، الأمـر الـذي ينسجم مع رغبة بعض المستثمرين الذين يملكون مدخرات قليلة و يرغبون في الإشراف المباشر على استثماراتهم دون اللجوء إلى المشاركة مع آخرين.

■ الملكية الفردية أو العائلية، فكلما كان رأس المـال منخفضـا كلـما كـان بإمكـان الشـخص امـتلاك مشروعـا يـتماشى و قدراتـه و مهاراتـه التنظيميـة و الإدارية.

■ انخفاض تكلفة العمالة فالمشروعات الصغيرة تستخدم تقنيـة إنتاجيـة أقل تعقيدا أو أقل كثافة رأسمالية و بالتالي تملك القدرة على امتصاص العمالـة لاسيما و أن انخفاض تعقيد التقنية فيها يجعل التدريب على اسـتخدامها أكـثر يسرا.

■ انخفاض حجم الإنتاج الأمر الذي يقلل من تكاليف و أعباء التخزين و الاحتفاظ بالإنتاج لمدة طويلـة غـير أن هـذا قـد يخلـف مشـكلة و هـي عـدم الاستفادة من وفورات الإنتاج بأحجام كبيرة[7].

[7] وليد زكراء صيام، المرجع السابق، ص 9.

3. الآثــار الإيجابــية لتنـمية المشروعات الصغيرة.

لقد انصب اهتمام معظم الدول النامية – لاسيما النفطية منها – على المشروعات الكبيرة و أغفلت أهمية المشروعات الصغيرة علـى الـرغم مـن أن المشروعات الصغيرة قادرة على أن تساهم وبشكل فعال في إعادة تقويم و هيكلة الإنتاج في العديد من الـدول. فالمشروعـات الصـغيرة قـادرة عـلى دعـم مناخ المنافسة التي تمثل اللبنة الأساسية في أي تقدم كما تسـاهم في التخفيـف من ظاهرة البطالة. و فيما يلي نذكر أهم الآثـار الإيجابيـة لتنميـة المشروعـات الصغيرة:

- **عدالـة التنميـة الاقتصـادية** إن مـن أهـم أهـداف الخطـط التنمويـة تحقيق التوازن الجهوي أو العدالة في توزيع الدخل و توفير فرص العمـل عـلى مختلف جهات الوطن بحيث لا يكون التركيز على المناطق العمرانية الكـبرى و إهمال بقية المناطق الأخرى، فوجود المشروعـات الصـغيرة يسـاهم في تحقيـق هذه الأهداف و تنمية المجتمع.

- **تنمية الصـادرات** قـد يبـدو للوهلـة الأولى أن حـديثنا يبتعـد قلـيلا عـن الواقع، فكيف للمشروعات الصغيرة أن تعمل عـلى تنميـة الصـادرات بإمكانياتهـا المحدودة و قلة رأسمالها إن ذلك يتحقق بقيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر و

ذلك من خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمشاريع الكبيرة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج و القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

- **خلق فرص عمل جديدة** إن المشروعات الصغيرة قادرة على امتصاص البطالة و خلق فرص عمل جديدة لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة، كما أن الأبحاث العلمية أثبتت أن تكلفة فرصة العمل في المشروع الصغير تقل بمعدل ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المشاريع الكبيرة بشكل عام.

- **خدمة المشاريع الكبيرة و تنميتها** فالمشروعات الصغيرة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة و إعداد العمال المهرة و إكسابهم الخبرة و المهارة، و انتقالهم للمشاريع الكبيرة ذات الأجور المرتفعة، و هي بذلك تخدم المشاريع الكبيرة.

- **المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال تشابك العمليات الصناعية**

- **ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية** باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل و كذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية.

المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات الصغيرة

يمكن تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المشروعات الصغيرة إلى نوعين هما المعايير الكمية والمعايير النوعية، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

المعايير الكمية *Quantitative Criteria*

وتتمثل في حجم رأس المال المستمر في المصنع والماكينات، وعدد العاملين، وحجم الإنتاج أو معدل دورات الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة وقيمة المبيعات، إلا أن معيار عدد العاملين في المنظمة هو الأكثر انتشاراً وذلك لسهولته في التعامل، وثباته لفترة من الزمن. وكذلك معيار رأس المال المستثمر.

ونلاحظ أن هناك تفاوت في تعريف المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى، وذلك نابع من التقدم الاقتصادي للدولة، ومستوى معيشة أفرادها، ومدى التقدم في الاستخدام التكنولوجي الصناعي في تلك الدول.

المعايير النوعية *Qualitative Criteria*

إلى جانب المعايير الكمية هناك معايير وصفية (نوعية) تركز على الخصائص النوعية للمشروع الصغير من حيث درجة تأثيره في السوق، وأيضاً

شكل إدارته وملكيته. وتعرف لجنة التنمية الاقتصادية بالأمم المتحدة المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يتضمن اثنين على الأقل من الخصائص التالية:

1-عدم انفصال الملكية عن الإدارة، فعادةً ما يكون المدير مالك المشروع.

2-تتمثل الملكية ورأس المال في فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

3-مجال نشاط المشروع عملياً في الغالب، حيث يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد، ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.

4-حجم المشروع يكون صغيراً بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة التي تعمل في نفس المجال.

ومن خلال هذه المعايير الوصفية يمكن القول أن:

المشروع الصغير: منشأة شخصية مستقلة في الملكية والإدارة، تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية وبعناصر إنتاج محصلة استخدامها محدودة مقارنة بمثيلاتها.[8]

[8] محمد حامد الصياد(2006)، مرجع سابق، ص14.

التحديات المستقبلية للمشروعات الصغيرة.

إن التحولات الجارية حاليا في العالم تضع المشروعـات الصـغيرة في البلدان النامية أمام تحديات مستقبلية جسام تتمثل فيما يلي:

- **تحدي الإصلاح الاقتصادي**: ينتج عن تطبيق الإصلاحات الاقتصـادية و فسح المجـال للمنافسـة الوطنيـة و الأجنبيـة و تـرك المجـال حـرا أمـام السـلع الأجنبية للدخول للأسـواق الوطنيـة خاصـة بعـد الانضـمام للمنظمـة العالميـة للتجارية مما يجبر المشروعات الصغيرة لتحضير نفسها لمثل هذه التحديات.

- **تحـدي التكنولوجيـا و المعلوماتيـة**: يجـب الاعـتماد المتزايـد عـلى التكنولوجيات الحديثة ووسائلها المتطورة بهدف توسيع و تطوير خـدماتها بمـا يحقق التأقلم مع الاحتياجات المستقبلية للمتعاملين معها.

- **تحدي الكفاءة الإدارية و البشرية**: إن هذا التحدي يسـتدعي تطـوير الموارد البشرية بما يتناسب مـع عمليـة التحـديث و التطـوير و بمـا يتواكـب و متطلبات التكنولوجيا الحديثة.

و من أجل مواجهة هذه التحديات يتطلب الأمر من أصحاب المشروعات الصغيرة تبني إستراتيجيات تضمن لها البقاء و التطور، و في هذا الإطار يركز الخبراء في الإدارة الإستراتيجية على البدائل التالية:

إستراتيجية تحديد و استغلال الميزة التنافسية: إن مؤشرات المرحلة المقبلة تؤكد أن البقاء و النجاح للمشاريع يمكن أن يتحقق لنوعين منها:

- **الأول:** هو المشاريع الكبيرة في حجمها و مواردها و نطاق نشاطها و خدماتها و اتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها.

- **الثاني:** المشروعات المتخصصة و التي تعمل على تقديم خدمات أو سلع محددة و متخصصة متميزة لاسيما في مجال تقديم الخدمات الاستشارية، و عليه فيجب على المشروعات الصغيرة اختيار البديل الثاني أي اللجوء إلى التخصص و تحديد الميزة التفاضلية أو التنافسية التي تستطيع من خلالها البقاء أو النجاح.

- **إستراتيجية خدمة المشروعات الكبيرة و تنميتها** و يتحقق ذلك من خلال عمليات المناولة أي قيام المشروعات الصغيرة بإنتاج بعض أجزاء التي تستخدم في منتجات المشروعات الكبيرة مما يقلل من تكلفة إنتاج مثل هذه الأجزاء فيما لو

قامت المشروعات الكبيرة بإنتاجها. و من أجل تحقق الميزة الفضلى لتعاقد المؤسسات الصغيرة مع المصانع الكبيرة لا بد من توفر أمرين[9]:

- المهارة التي تعني مدى قدرة هذه المصانع الصغيرة على تصنيع هذه الأجزاء الصغيرة التي تطلبها المصانع الكبيرة بأكبر قدر من الجودة و الدقة و في أسرع وقت ممكن.

- تلك الصيغة التي يرتضيها المصنع الصغير و المصنع الكبير لإدارة و تنفيذ هذا التعاقد من الباطن.

وبالطبع فإن هذه الصيغة من التعاقد تحتاج إلى مواءمة و تطويع عقود التعاقد من الباطن الموجودة في التجارب الأجنبية المتقدمة إلى ما يناسب ظروف البيئة المحلية أو ابتكار أساليب مستحدثة لهذا التعاقد من الباطن، حيث يتطلب الأمر تقنين و تنظيم عمليات الشراء أو ملكية و تأجير الآلات التي تستخدم في الإنتاج. هذا إلى جانب ضرورة قيام المصانع الصغيرة بتحديد و تطوير خطوط و عمليات الإنتاج فيها لتكون قادرة على تصنيع هذه الأجزاء و المكونات بالمواصفات المطلوبة.

---

[9] عائشة الجيار، كيف تبدع في مشروعك، موقع أنترنيت islamonline.com يوم 20-02-2003.

خصائص المشروعات الصغيرة:

تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية:

- ❖ سهولة إنشائها: فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لإنشائها و التمويل غالبا ما يكون محليا، و تعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب إستيرادها في الكثير من الأحيان.

- ❖ تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل، تناسب ظروفها المحلية و نقصد بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة.

- ❖ لا تتطلب مساحات كبيرة لإقامتها بل تستغل مساحات و تجهيزات بسيطة، مما يجعل تكاليفها منخفضة.

- ❖ تتميز بالمرونة في أعمالها و عملياتها و منتجاتها بما يمكن تعديلها وفقا للظروف المتاحة و المحيطة بالمؤسسة

- ❖ تعمل على إحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف والمدينة وذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية.

- ❖ هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات إشراف محدودة.

❖ تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام إتخاذها للقرارات.

أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

1. الافتقار للتخطيط الاستراتيجي:

عدم وجود استراتيجية واضحة يستهدي بها في اتخاذ القرارات وذلك لاعتقاد أصحاب المشاريع بعدم ضروريتها، وقد تحل بدل ذلك الأهداف قصيرة الأجل والرغبة في تحقيق الربح السريع مما قد يؤدي إلى فشل المشروع في البقاء والاستمرار.

لكن وجود التخطيط الاستراتيجي يعني تمكين صاحبا لمشروع من تقدير إمكانيات عمله، ومعرفة ما الذي يرغب به المستهلك وما الذي يتمكن المستهلك من شرائه، من هم المستهلك المستهدف، وكيفية جذب المستهلكين والمحافظة عليهم.

2. نقص الخبرة وعدم معرفة السوق:

يجب أن تتوفر الخبرة الكافية لدى صحاب المشروع الصغير، إذا لها يمكن البدء في مجال تجارة الملابس بالتجزئة دون أن يكون هناك خيرة لدى الشخص في هذا المجال لأن هذه الخبرة هي الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع.

ولا يمكن البدء في مجال طرفة العملة أو تجارة الذهب دون أن يكون الشخص قد عمل لدى الآخرين في هذا المجال واكتسب الخبرة المناسبة، لأن عدم معرفة السوق وبشكل خاص حاجات ورغبات العملاء وأذواهم يعني الفشل.

3. عدم كفاءة الإدارة:

عدم توفر كفاء الإدارة بعدم توفر الخبرة الكافية على اتخاذ القرار يؤدي إلى فشل المشروع حيث تؤدي عدم الخبرة إلى عدم القدرة على العمل بنجاح كما أن هذا الضعف في جانب التوجيه أو التحفيز للعاملين قد يؤدي إلى مشاكل تتعلق بالموارد البشرية في اجتذابها أو الاحتفاظ بها أو إنتاجيتها وعطائها للمشروع.

4. الرغبة في السيطرة لدى المالك:

وتـؤدي الرغبـة العاليـة في السـيطرة لـدى المالـك إلى تركـز القـرارات في شخص واحد في ظـل الحاجـة إلى تنـوع القـرارات بسـبب اعـتماد المالـك عـلى خبراته المتنوعـة ومحدوديـة مهارتـه، وفي ظـل محدوديـة المـوارد والإمكانـات للمشروع الصغير فقد يؤدي قرار خاطئ إلى فشل المشروع.

كما أن ضيق الوقت لدى المالك وانشغاله الدائم في القيام بـأعمال كثـيرة قد يؤدي إلى إهمال جوانب أخرى بسبب عدم توافر الوقت الكافي لكل مهمـة إضافة إلى ضعف المتابعة والقصور في المعلومات وفي الوسائل الرقابية.

5. النمو غير المسيطر:

إن النمو في أي مشروع يجب أن يكون مخططاً ومسيطراً عليه، فالتوسع في العمل عن طريق الأرباح المحتجزة أو زيادة رأسمال المشروع من قبل المالك يختلف عن التوسع عن طريق الاقتراض وتوليد التزامـات جديـدة وكبـيرة عـلى المشروع.

6. عدم ملائمة موقع المشروع:

إن اختيار الموقع بدراسة جيدة وبحث وبتخطيط مهم لنجاح المشروع، وبالذات في مشاريع التجزئة التي تعتمد على المبيعات والتي تتأثر بشدة باختيار الموقع، كما أن اختيار الموقع يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المبلغ المخصص للإيجار.

7. نقص السيطرة على المخزون:

المخزون مهم لتلبية حاجات العملاء ويجب أن يزيد عن حد معين حتى لا تضيع فرصة استثمار هذه المبالغ في مجالات عمل أخرى، ويجب أن لا يحدث نقص في المخزون حتى لا يتم التقصير في خدمة العملاء واحتمالية تحولهم إلى أماكن أخرى.

8. عدم القدرة على التحول:

مع تطور المشروع تنشأ حاجات جديدة في العملية الإنتاجية والتسويقية وأحياناً في طبيعة المنتجات وتنوعها، ومن يتطلب ذلك تطويراً في القدرات الموجودة أو جذب قدرات جديدة وهذا ما لا يوافق عليه صاحب المشروع مما يؤدي إلى فشله.

أهمية و دور المشروعات الصغيرة في التنمية الإقتصادية[10].

نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها هذه المؤسسات في إقتصاديات الدول فإن دورها يظهر بشكل جلي وواضح و أساسي و يمكن حصر هذا الدور في النقاط التالية:

1. الدور الإقتصادي:

يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية:

تثمين قوة العمل:

من خلال إستعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال، كثيفة العمل.

تعبئة الموارد المالية:

و ذلك بجمع أموال مختلفة المصادر، إذ بإمكان هذه المؤسسات أن تنشأ من طرف العائلات و الأسر و بالتالي تجميع تلك الأموال، أو كأن يقوم أحد الأشخاص أو العمال المهرة مع مجموعة من العاملين بتكوين وحدات إنتاجية

---

[10] أ/ لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروبة كاتية " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها،) ، " تمؤيل الشروعات الصغيرة و المتوسطة ص120.

بالإعتماد على مدخراتهم، و بالتالي تشكيل طاقات إضافية، تمكنهم من إبراز كفاءاتهم و المحافظة على إستقلاليتهم المالية و وحدتهم.

رفع إنتاجية العامل:

و ذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال و بإستمرار لضمان السير الحسن للعمل، و كذلك السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات.

خلق الناتج الخام الداخلي:

يمكن أن نلمسه من خلال مساهمة القطاع الخاص بنسبة معينة من الإيرادات في الناتج الخام الداخلي.

ترقية التجارة الخارجية:

تقوم هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات بجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير و إستراد.

توفير متطلبات السوق من السلع و الخدمات، وتوفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية (المقاولة الباطنية).

حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتوج المحلي:

في ظـل التطـورات الراهنـة، و أمـام ‘نفتـاح الأسـواق العالميـة و تحريـر التجارة و رفع الرقابـة الجمركيـة و إلغـاء الرسـوم الجمركيـة، أصـبحت هنـاك منافسة خارجية للمنتوجات و التي تؤثر على المنتوجـات المحليـة، لـذلك فـإن هذه المؤسسات تعمل على حماية منتوجاتها عن طريق طريق مراقبة الجودة، و التحكم في التكاليف و محاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسـة، و بالتالي إذا إستطاعت المواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتوجات المحلية.

2. الدور الإجتماعي:

تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي و إحـداث تطـورات على المستوى الإجتماعي، و يمكن حصر الدور الإجتماعـي لهـذه المؤسسـات في النقاط التالية: القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل.

الحد من ظاهرة النزوح الريفي: و ذلك من خلال إنشاء بعض المشـاريع في المناطق الريفية أو النائية،[11]:

[11] أ/ لرقط فريدة و آخـرون، " دور المشـاريع الصـغيرة و المتوسـطة في الإقتصـاديات الناميـة و معوقات تنميتها "، و تطورها في العالم،ص 120.

كما يعرف عن جميع المؤسسات أنها بحاجة إلى أموال، فإن هذه المؤسسات هي أيضا بحاجة لها، لذلك فهي تبحث دائما عن مصادر للحصول على تلك الأموال.

تتحصل المشروعات الصغيرة كغيرها من المؤسسات على مواردها المالية بالطرق التالية:

1. **التمويل الذاتي**: معنى ذلك أن صاحب المشروع يعتمد في تمويله لمشروعه على أمواله أو مدخراته الذاتية.

2. **التمويل بالقروض:** و ذلك بالحصول على قروض بفوائد أو بدون فوائد من البنوك أو مؤسسات الدعم المالية.

3. **طرق التمويل من المنظور الإسلامي:**

هناك عدة أساليب و صيغ تمويلية و التي تعرف بأدوات التمويل المالي الإسلامي،و ندرجها في ما يلي:

1.3 المرابحة أو التمويل فائض التكلفة: و يقصد بالمرابحة قيام أحد البنوك بشراء سلعة معينة لحساب عميل ما وفقا للمواصفات المطلوبة مقابل ربح معين أو أجر.

من خلال هذا التعريف نجد هناك شكلين للمرابحة:

- الوكالة بشراء بأجر.
- الوكالة بشراء بربح.

المشاركة: و يقصد بها جمع أموال المدخرين من طرف البنك لإستثمارها و الخصول على أرباح و إقتسامها معهم.

صناديق الزكاة و القرض الحسن: تقوم معظم النظم الإسلامية بإنشاء صناديق الزكاة و القروض الحسنة و تساهم تلك الأموال المتحصل عليها من الزكاة في ما يلي:

1. زيادة الإستثمار.
2. زيادة عدد المنتجين و التقليل من عدد العاطلين على العمل.
3. توسيع نطاق التداول.

التأجير التمـويلي: يقصـد بالتـأجير التمـويلي " المنتهـي بالتمليـك " عـن طريق البيع، الإنفاق بين طرفين بتأجير أو إسـتئجار العـين أو الأصـل المـؤجر و التوعد بإعادته مقابل أجرة محددة خلال فترة زمنية محددة و في نهايـة مـدة الإيجار يكون للمستأجر الخيارين بين ثلاث بدائل كالآتي[12]:

- يملك العين المؤجرة مع تسديد الأقساط سابقا و يكون السـعر محـدد في بداية العقد.
- تمديد فترة الإيجار.
- إرجاع العين للمؤسسة المؤجرة.

[12] أ/ سـليمان نـاصر،" أسـاليب تمويـل المشروعـات الصـغيرة في الإقتصـاد الإسـلامي،"ماهيـة المشروعات الصغيرة و تطورها في العالم،ص 724-732.

مراحل تنفيذ المشروع الناجح:

كأي مشروع عادي يتم تنفيذ المشـاريع المبنيـة عـلى فكـرة مبدعـة عـبر مراحل و خطة محكمة. لا يوجد مشروع ينفذ مرة واحدة، حتى القرآن الكريم أنزله الخالق عز و جل عبر مراحل، في هذه المداخلة سـنتطرق للمراحـل التـي يحتاجها أي مشروع مرحلة بمرحلة و بالتفصيل كما سـنتابع المشـاريع مشروع بمشروع و بشكل تفاعلي:

المرحلة الأولى: الفكرة

إيجاد فكرة المشروع و تحديد الهدف بدقة: عادة عندما نفكر في إنشاء مشروع تتداعى علينا عدة أفكار لكن للأسف لا الوقت و لا الإمكانيات المادية تسمح لنا بتنفيذها كلها، و ربما تكون الفكرة غير متناسبة مع قدراتنا.

إذن علينا في البداية التأكد من صلاحية الفكرة و إمكانيـة تطبيقهـا عـلى الواقع حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم نحدد ما هي الإستراتيجية التـي سـنتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب علينا تحديده بدقة:

لا يمكنك أن تصل و أنت لا تعرف أصلا أين تريد الذهاب.

المرحلة الثانية: تحضير المشروع

تتلخص هذه المرحلة في دراسة الجدوى الاقتصادية الفاعلية التقنية، و كما يدل اسم المرحلة فهنا سنتطرق للظروف والشروط اللازمة لإنجاح المشروع بعد أن نكون قد حددنا هدفنا الذي نريد أن الوصول إليه بدقة.

و من عادة المقاولين الشباب التقليل من الإمكانيات اللازمة لتنفيذ مشاريعهم بسبب حماستهم و تفاؤلهم أو قلة إمكانياتهم وبالتالي تكون النتيجة فشل ذريع في هذه المرحلة إنس إمكانياتك، تخيل أنك أغنى الأغنياء و أدرس في مرحلة أولى بحيادية تامة ما ستحتاجه بالضبط لتنفيذ فكرتك ثم في مرحلة ثانية ادرس كيف يمكنك الحصول على هذه الاحتياجات و ما الوسائل المتاحة لتعويضها أو الاستغناء عنها في حالة استحالة الحصول عليها ثم ادخل التعديلات اللازمة على فكرة المشروع الأساسية إن لزم ذلك، في هذه المرحلة نحدد أيضا المخاطر و الصعاب التي يمكن أن نواجهها أثناء تنفيذ الفكرة فمهما كان مخططنا محكما توجد دائما أمور لا ينتبه لها المبتدئين من الممكن تفاديها، هذه المرحلة حساسة من المشروع، حساسة جدا لأنها مرحلة اتخاذ القرارات ووضع التكتيكات التي سنتبعها لتنفيذ الإستراتيجية التي حددناها في المرحلة الأولى و في هذه المرحلة أيضا نضع خطة التسويق و الغلاف المالي اللازم لتنفيذها أغلب

المشاريع تفشل لسوء التسويق و كثير من الأفكار الناجحة و المنتجات الجيدة تفشل بسبب عدم تسويقها، التسويق ثم التسويق مرة أخرى.

للوصول إلى الزبـون يجـب أن تضـعوا في اعتبـاركم كلفـة الوصـول إليـه، بدون تسويق جيد لا زبائن و بـدون زبـائن لا معـاملات و بـدون معـاملات لا توجد أرباح و بالتالي الفشل.

المرحلة الثالثة: الشروع في تنفيذ المشروع المبدع

بعد أن نكون حددنا هدفنا بدقة إستراتيجية و التكتيكات التي سـنتبعها لدخول السوق و التفوق على المنافسين وبعد أن نكون و فرنا الوسائل اللازمـة لتنفيذ المشروع و خططنا بدقة لمرحلة البداية نبدأ بالتدريج في تنفيـذ الفكـرة المبدعة و نجعل لها كيانا بعد أن كانت مجرد فكرة في المراحل السابقة و عادة ما نكتشف أنه يمكننا أو علينا أن نغير وندخل بعض التعديلات البسيطة التـي لم ننتبه لها أثنـاء المـرحلتين السـابقتين، حيـث أن إمكانيـة التصـحيح في هـذه المرحلة ممكنة و بسيطة و كلفتها قليلة بخلاف المراحل المتقدمـة التـي يكـون لأي تغيير كلفة عالية ربما تؤدي لفشل المشروع وتدميره من أساسه، مرة أخرى ركزوا على التسويق أكثر من زيادة الزبائن و طرح المنتج عليهم، راسلهم و أعد مراسلتهم.

المرحلة الرابعة: تقييم الفكرة و المشروع المبدع

أي إبداع و تجديد يخفـي في طياتـه مشـاريع أخـرى ربمـا لم يتسـنى لنـا رؤيتها، مثلا الانترنت أنشـئت أساسـا لتبـادل المعلومـات بـين العلـماء في أحـد مراكز البحوث و لم يكن أحد يتخيل أنه سيكون بإمكاننـا اسـتغلالها لمشـاهدة الأفلام و بيع المنتجات وغيرها من الاستعمالات المفيدة و غير المفيدة، باختصار لكي نستفيد من إبداعاتنا علينا استغلال أفكارنـا لأقصى حـد، في هـذه المرحلـة التي أتمنى لكل المستمعين لهذه المداخلة أن يصلوا إليها بعد أن نكـون أطلقنـا المشروع و رأيناه واقفا على الأرض فعلينا أن نفكـر في اسـتغلال الفكـرة لأقصى الحدود، كما علينا أن نفكر في التوسع و الحفاظ على مردودية المشروع و قوته الإبداعية و ذلك بالتفكير في بعض الأمور منها على سبيل المثال لا الحصر:

توسيع المنتجات، الدخول للأسـواق المحليـة، التفكـير في إبـرام اتفاقيـات تعاون مع شركـات أخـرى لـدخول الأسـواق الدوليـة، ولم لا التفكـير في إدخـال شركتنا الناجحة في البورصة و الاستفادة من تمويل إضافي للتمكن من التوسع... كل شيء ممكن و لا حدود للطموح طالما نحترم الشروط و ندفع الـثمن الـلازم لتنفيذ أحلامنا: العمل الاجتهاد وبالتأكيد الإبداع.

الفصل الثاني

الإدارة الإستراتيجية في المشروعات الصغيرة

يعتبر التسيير الإستراتيجي مهما جدا بالنسبة للمؤسسات مهما كان حجمها، فهو بمثابة حلقو وصل بين المؤسسة و محيطها، إذ يمكنها من التعامل مع مختلف التهديدات التي قد تطرأ فجأة في المحيط و بالتالي تستطيع بذلك التفاعل مع كافة التغيرات، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، و قد تبلورت معظم الأفكار الأولى للتسيير الإستراتيجي و تطورت في إطار المؤسسات العامة، لكن إلى جانب تلك المؤسسات هناك المؤسسات المشروعات الصغيرة التي تواجه بدورها المخيط و التي تعمل جاهدة من أجل البقاء و الإستمرارية، و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للإدارة الإستراتيجية في المشروعات الصغيرة.

تعريف إدارة المشاريع:

الإدارة التي تقوم بمجموعة مـن المهـام المحـددة المـراد تحقيقهـا ضـمن هدف منطقي مرتبط بجدول زمني

شروط للمشروع ثلاثة وهي:

1/ الوقتTime: البداية ونسبة الشارع ووقـت التسـليح كـما في ركـوب الطائرة.

2/ الكلفة cost: الاستغلال الأمثل للموارد دون المساس بالجودة، وننتبـه للكلف الضائعة للموارد، والتالف، والوقت الضائع فكلها تدخل ضمن الكلـف، (الكفاءة: هي الاستغلال الأمثل للموارد).

3/ الأداءperformance: تنفيـذ المشروع كـما خطـط لـه بهـدف إرضـاء الزبون وتحقيق توقعاته في المشروع، ضمن الترتيب المناسب والجودة المناسـبة في توقيتها.

التميز: هو القيام بشيْ المقنع للزبون.

أهداف المشروع:

1/ الأداء ومتطلباته.

2/ التكلفة والميزانية المحدودة.

3/ الوقت وجدولة العمل.

وتحقيق الأهداف مجتمعة غاية المشروع.

خصائص المشروع:

1/ الغاية purpose.

2/ دورة الحياة Life CycIe.

3/ التفرد uniqueness.

4/ الاعتمادية interdependence.

5/ المخاطر Risk.

6/ الصراع Conflict.

7/ الموارد Recourse.

1/ الغاية Purpose:

مخرجات المشروع وفق خطة المسار المعتمدة في ادارة المشروع

مخرجات المشروع كما رسمت له وفق التكلفة والكميات

العناصر الأساسية التي يعتمد عليها هي عناصر: الوقت والكلفة والأسبقية والأداء، لأنها تسير في خطوط متوازية ولا يمكن أن نفصل واحداً عن الآخر.

2/ دورة الحياة Life CycIe:

المشروع أشبة بالكائن الحي له دورة حياة تبدأ بطيئة وتتقدم لحجمها البنائي.

تزداد تسارعاً إلى الذروة ثم تتناقص لتنتهي مع إتمام المشروع.

تمر المشاريع بمراحل توضح على انها نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتحديات

تنتهي بشكل طبيعي مع دخول مرحلة التشغيل للمشروع.

3/ التفرد uniqueness:

هو الخصوصية التي تنفرد بها المشروعات من حيث النوع والاختصاص والتطبيقات تختلف من حيث الكم أو النوع، وحتى النوع فيه اختلافات متعددة وفق الدراسات الهندسية المقررة تتخذ المشروعات الإنشائية في معظمها أشكالاً لحد ما روتينية لأن هناك أبجديات في الخبرة والأساليب العلمية.

المشروعات بخصوصيتها ينتابها مخاطر عديدة في التعامل مع البيئة والواقع (الواقع المختلف عما خطط له).

هناك ديناميكية ومرونة في التعامل مع الواقع الجديد؛ بحيث نقوم بتعديل الخطط نسبياً بما يتناسب مع الواقع.

أهمية دور المدير في ادارة المشروع حيث يجب ان تبدي الادارة تفردا خاصا بطريقة العمل

4/ الاعتمادية interdependence:

الاعتمادية: هـي المقـدرة التامـة عـلى تقـديم الخـدمات المطلوبـة وفـق المواصفات المعتمدة بشكل يحقق القبول.

أبعاد الاعتمادية أربعة:

أ/ الاسـتعدادية: خلـق الجاهزيـة لـدوام المشروع الجاهزيـة الماديـة والادارية

ب/ الضـمانية: مقـدرة النظـام عـلى ضـمان وكفالـه العمليـات الفنيـة والادارية

ج/ السلامة: مقدرة النظام على تجنب الكوارث والمخاطر

5/ المخاطر Risk:

إدارة المخاطر التشغيلية: هي عملية التحكم في احتمالية حدوث حـدث معاكس وتأثيره السلبي المحتمل، وتشمل ثلاث وسائل (ميكانيزمات) متصلة:

أ/ الضبط /الرقابة الداخلية: وسائل المؤسسة لمراقبة أو ملاحظة المخـاطر لابد أن تكون قبل وبعد العمليات

ب/ المراجعة الداخلية: فحص مُنتَظم للعمليات و للتأكد من أن الإجراءات والسياسات التي تم إرساؤها مطبقه وفق جداول العمل، والمعني بالمراجعة الداخلية جميع المدراء والمسئولين في مواقعهم لمتابعة الخطط ومتابعة التنفيذ ومتابعة حجم الاختلال وحجم الانحراف وفق منظور علمي احصائي

الانحراف الإيجابي: أي إنجاز العمل بطريقة صحيحة قبل الوقت المحدد له.

الانحراف السلبي: أي عدم إنجاز العمل كما تم رسم المسار المرحلي الزمني المحدد له

ج/ المراجعة الخارجية: تقييم خارجي لقوائم وضوابط المؤسسة بالاعتماد على جهات خارجية.

6/ الصراع Conflict:

تعريف الصراع: هو التصادم او التضارب الذي يحصل عندما يتعارض سلوك الموجه نحو تحقيق الهدف لمجموعة ما مع سلوك مجموعة اخرى. او هو تفاعل غير ودي(خصام)يحصل عندما يحاول احد الاطراف منع او اعاقة وصول طرف اخر الى اهدافه.

الصراع في المشاريع له نقطتين اساسيتين: اولا: ان المشاريع هي منظمات وحتى لو كانت منظمات مؤقتة وامتلكت خصائص تميزها عن المنظمات الوظيفية، الا انها منظمات تحمل بعض خصائص المنظمات الوظيفية.

ثانيا: ان المشاريع باعتبارها منظمات تختلف عن المنظمات الوظيفية التقليدية وخاصة في محدداتها في الوقت والتكلفة والمواصفات، فهي تختلف في مستوى وطبيعة وعمق الصراع عن المنظمات الوظيفية.

اسباب الصراع في المشروع:

1- ان معظم الصراعات لها جذور في حالة عدم التأكد من حدوث الشي مستقبلا.

2- ان شدة التعقيد في بيئة عمل المشروع ناتجة عن وجود مدخلات من اشخاص.

3- ان الناس الذين يشتركون في انجاز المشروع باعتبارهم اصحاب المصالح يحملون معتقدات وقناعات وادراكات ومشاعر مختلفة.

4- ان اهــداف المشروع الثلاثــة الرئيســية هــي: الوقــت ، التكلفــة ، المواصفات تشكل محددات رئيسية وضغوط على مختلف اصحاب المصالح.

5- ان الصراع في المشروع له عدة مستويات:

الصراع بين الافراد (صراع بين اعضاء فريق العمل)

الصراع بين المجموعات داخل المشروع (صراع بـين لمجموعـات والاقسـام داخل المشروع ويسمى صراع الحلفاء)

الصراع بين المشروع والجهات الخارجية (الصراع الذي يظهر بـين المشروع وبين الاطراف الخارجية ذات العلاقة مثـل المـوردين و لجـان الاسـتلام (الصراع عبر مراحل حياة المشروع المختلفة:

1- الاولويات.

2- الاجراءات.

3-الجداول.

4- الكلف.

5- المشكلات الفنية.

6- العمالة.

7- الامور الشخصية.

أدوات حل الصراع في المشاريع:

1- التفاوض: (هي عملية التي يبحث من خلالها الطرفان او الاطراف التي تقوم بالتفاوض عن ايجاد ارضية مشتركة يتم من خلالها تبادل العناصر التي يمتلكها كل طرف وله سلطة عليها

2- الشراكة: (توفر طريقة لنقل العلاقات التعاقدية الى مرحلة من التعاون والتشارك القوي بين المشروع وفريق المشروع من جهة وبين الموردين من جهة اخرى

3- مذكرة التفاهم: (هي اتفاقية مكتوبة بين مدير المشروع والادارة العليا للمنظمة الام والمدراء الوظيفين يتم من خلالها الالتزام والتقييد بالشروط المذكورة في استخدام الموارد اللازمة للمشروع)

الخطوات الأولية

تعتمد ادارة المشروعات الصغيرة على بعض الخطوات التي من الواجب توافرها وتلك الخطوات تتمثل فيما يلي:

توفير رأس المال اللازم لتنفيذ المشروع

من المهم أن يتوفر رأس المال اللازم لإنشاء المشروع الصغير، ويعتبر رأس المال هو أحد أهم خطوات ادارة المشروعات الصغيرة، حيث من المهم توافر المال عبر المصادر التمويلية المختلفة، فهناك الكثير من مصادر تمويل المشاريع المتعددة مثل كل من المستثمرين الملاك، وجمعيات الأعمال الصغيرة، أو عبر المدخرات الشخصية، أو تمويل المشروعات عبر البنوك.

التخطيط السليم للمشروع

ثاني خطوات ادارة المشروعات الصغيرة بطريقة سليمة بهدف نجاح المشروع هي التخطيط السليم للمشروع بطريقة موضوعية وناجحة لها الأهمية الكبرى في نجاح المشروع، وإدرار الأرباح بنسبة عالية.

وأما عن التخطيط السليم للمشروع فيتم عن طريق عدة خطوات وهي تتمثل في إعداد خطة العمل بالطريقة السليمة الفنية والعملية والمالية، والتعرف على جميع العوامل سواء الخارجية أو الداخلية لإدارة المشروعات الصغيرة.

وواحدة من التخطيط السليم للمشروع هي تحديد الهدف الرئيسي للمشروع، والتعرف على التكاليف المناسبة، والتعرف على المنافسين ووضع الخطة التسويقية للمشروع، وخطة الموارد البشرية.

الادارة السليمة للمشروع

إدارة المشروعات الصغيرة أهم الأمور اللازمة لنجاح المشروعات، ومن بين أهم خطوات ادارة المشروعات الصغيرة هي الإدارة السليمة للمشروع، ومن الجدير بالذكر أن هناك الكثير من الأشخاص الذين يفشلون في مشروعاتهم وهذا يرجع بصورة كبيرة إلى الفشل في الإدارة، وتحويل إلى مدين، وبالتالي فإن الإدارة السليمة هي أهم خطوات نجاح المشروعات.

فن الادارة السليمة للمشروعات الصغيرة من الفنون التي يستخدمها كل الناجحين في المشاريع الناجحة، ولذلك فمن المهم الاعتماد على فنون الادارة

المختلفة للمشروعات الصغيرة من أجل الحصول على الربح الذي يحلم به الكثير من الناس، وأصحاب الشركات والمشاريع الجديدة.

نصائح وتوجيهات عامة في ادارة مشروع صغير

1- هل يجب أن اقوم بنفسى بالاشراف على مشروعى الخاص؟

بالطبع نعم حيث يجب على صاحب العمل أن يقوم بالإشراف على المشروع بنفسه حتي يتمكن المشروع من ترسيخ تواجده التنافسي في السوق المحلي ومن ثم يبدأ فى الانطلاق إلى الأسواق الخارجية فمعظم المنشآت الكبيرة كانت في بدايتها صغيرة ونتيجة إدارتها المتطورة والمتميزة استطاعت أن تنمو وتتفوق مما مكنها من التحرك داخل السوق بأقصى كفاءة ممكنة وكل قصص النجاح كانت لأشخاص أشرفوا على مشاريعهم بأنفسهم.

2- هل يمكن أن اقوم بخلط اموالى الشخصية مع الأموال التى اكسبها من المشروع؟

من الواجب على صاحب المشروع الصغير أن يحدد لنفسه مبلغاً من المال كراتب شهري مدرج ضمن المصاريف الإدارية للمشروع وأن يتعايش طبقاً لدخله المالي وأن لا يخلط مصاريفه الشخصية مع مصاريف وإيرادات مشروعه إذ

يؤدي ذلك إلى خلل مالي للمشروع مما يترتب عليه قصور في الالتزامات المالية ومتطلبات العمل التشغيلية وهذا يؤدي تدريجياً إلى فشل المشروع.

3- ماذا افعل حتى اضمن إدارة ناجحة لمشروعى؟

حتى تقوم بتحقيق نجاح لمشروعك الخاص يجب عليك القيام بالخطوات التالية:

مراقبة ومتابعة قيد الدفاتر المحاسبية واستخدام برنامج محاسبي مبسط:

تحتاج جميع المنشآت باختلاف أشكالها أو أحجامها إلى نظام محاسبي ، يساعد أصحابها في الحصول على المعلومات المحاسبية خلال فترة نشاط المنشأة فالتاجر لا يستطيع أن يعتمد على ذهنه في استرجاع ومعرفة جميع العمليات التي قام بها وتتمثل المقومات الرئيسية للنظام المحاسبي في (المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير) فالمستندات تعتبر نقطة البداية في تدفق المعلومات وتوضيح البيانات الخاصة بالعمليات التجارية للمنشأة ومن واقع المستندات يتم التسجيل في الدفاتر والسجلات لإثبات جميع العمليات ومن ثم يتم تفريغ المعلومات في قوائم وتقارير تعتمد على النظام المحاسبي المالي للمنشأة لتوضح نتيجة الأعمال عن فترة معينة.

المحافظة على جودة عالية:

إن شدة المنافسة على السلعة يتطلب الكثير من الاهتمام بالمنتج أو الخدمة المقدمة ، فمن العناصر الأساسية للتسويق أن تكون السلعة المقدمة ذات جودة عالية تتطابق مع متطلبات المستهلك من حيث الشكل واللون والتصميم والمتانة والصلاحية والتعبئة ولكسب ثقة المستهلك وضمان الاستمرارية في السوق لا بد من المحافظة على الجودة والتفكير دائماً في التحسين والتميز.

§ المحافظة على سعر تنافسى:

السعر هو القيمة الحقيقية للمنتج ومن خلاله يقيم المستهلك مقدار احتياجاته وقدرته الشرائية ، ولذلك يجب أن يكون للمنتج سعر منافس يحقق هامش ربح مناسب ويجب أن تتم عملية التسعير بعد دراسة تكلفة المنتج ومستوى الطلب وخصائص المستهلك وحدة المنافسة.

§ التطوير المستمر للذات:

على صاحب العمل تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل والإصرار والمثابرة ، والعمل لساعات طويلة دون تذمر ، وعليه تعلم مهارات التعامل مع الآخرين وبناء علاقات طيبة معهم ، وكذلك اكتساب المهارات الإدارية كالتخطيط

والتنظيم والقيادة والرقابة على العمل والتي تساعد صاحب العمل بشكل كبير في إدارة عمله وتخطي العقبات التي تواجهه.

§ تطوير وتحسين مكان وبيئة العمل:

يتوقف تطور ونمو المشروع الصغير على قدرة صاحبه في اختيار المكان المناسب للمشروع وتحديد المركز التنافسي في السوق وتوزيع السلع وعمليات البيع والمستهلك والحصة السوقية في القطاع وسهولة وصوله إلى المستهلك وعدد العاملين والعمل الدءوب على تحسين المنتجات أو الخدمات بما يتناسب مع التغيرات والظروف الاقتصادية من حيث العرض والطلب ، والاستفادة من تجارب الآخرين – خصوصاً المنافسين – وتلمس احتياجات وأذواق المستهلكين والدوافع الخاصة بالشراء ومعدل استعمال السلعة.

§ الاهتمام بوضع العاملين:

إن تطوير كفاءات العاملين من أهم مقومات النجاح ، فوجود عامل غير مؤهل أو غير مدرب يقلل من جودة العمل وعدم الاهتمام بوضع وسلامة العاملين في المنشأة يؤدي إلى انخفاض التحفيز لديهم ، وهذا يؤثر سلباً في رضى العملاء والمستهلكين ومن ثم في المبيعات لذلك يجب على صاحب العمل

الاهتمام بوضع العاملين معه بتطوير قدراتهم والحفـاظ عـلى سـلامتهم وبنـاء علاقات قوية معهم وهذا يساعد على رفع كفاءة العمل وزيـادة رضى العمـلاء ومن ثم زيادة المبيعات.

اقامة علاقات جيدة مع الموردين والموزعين:

دائماً ما تحمل العلاقة بين صاحب المشروع الصغير والمـوردين والمـوزعين طابعاً شخصياً فكلما كانت علاقة صاحب المشروع بالموردين قوية كلما ساعده ذلك في الحصول على تسهيلات منهم وكلما زادت علاقته بالموزعين زاد ولائهـم له ولمنتجاته وهذا يؤدي إلى زيادة المبيعات ومن ثم نمو وتطوير منشأته.

§ عمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص قبل بداية كل سنة مالية:

صـاحب المشروع الصـغير هـو المسـئول الأول عـن تحليـل نقـاط القـوة والضـعف والفـرص لمنشـأته ، ويمكـن الاسـتعانة بمكاتـب الاستشـارات (الماليـة والإدارية والتسويقية) للتأكد مـن نجـاح مشروعـه مـن خـلال التقيـيم السـنوي لسلامة سير مشروعه كما يجب عليه دراسة وتحليل التكاليف الإدارية والتشغيلية والتسـويقية ، والتكـاليف التمويليـة والرأسـمالية والمرتبـات والأجـور وحسـاب الاسـتهلاك المتعلـق بـالآلات والمبـاني والأثـاث ، وتكـاليف التـأمين وتكلفـة مـواد

الصيانة ، وتكلفة عمال الخدمات الفنية والقوى المحركة والعدد والأدوات الصغيرة والتقلبات في حجم المبيعات وتقدير حجم الأرباح من حيث الزيادة أو الانخفاض.

§ إصدار موازنة تقديرية قبل بداية كل سنة مالية:

يجب على صاحب المشروع اعتماد موازنة تقديرية توضح تكاليف كل نشاط يتطلب مصاريف مالية لتنفيذه خلال السنة المالية للمشروع كالإجراءات التجارية والتوسع في المشروع وتطويره ويجب السير بموجبها في تنفيذ جميع الأنشطة المعتمدة لضمان الخطة تنفيذ الخطة التشغيلية للمشروع وتحتوي الموازنة على إمكانيات وأرصدة المشروع المالية والنقدية المتوفرة خلا العام الجديد.

§ إصدار القوائم المالية الخاصة بالمنشأة مع نهاية كل سنة مالية:

تعتبر القوائم المالية المؤشر الذي نحدد من خلاله النتائج التي حققها المشروع من ربح أو خسارة في فترة معينة وأهم هذه القوائم: قائمة نتيجة الأعمال وتظهر فيها جميع الإيرادات وجميع المصروفات - قائمة المركز المالي (الميزانية) وتظهر فيها الأصول والخصوم وحقوق أصحاب المنشأة بالإضافة إلى تقارير

تحتوي على بعض المؤشرات والنسب المالية مثل معدل العائد علـى الاسـتثمار ومعدل دوران البضاعة وتطور حجم المبيعات.

كيف يمكننى القيام بدراسة السوق قبل البدء فى مشروعى الصغير؟

تعتبر دراسة السوق حجر الاساس ونقطة البداية لتحديد إمكانيـة نجـاح المشروع مـن عدمـه ايـا كـان نـوع هـذا المشروع تجاريـاً، صـناعياً أو مشروع خدمى، كما توضح مدى حاجة المستهلكين إلى تلـك الخدمـة أو المنـتج. لـذلك يجب على المستثمر أن يقوم بدراسة السوق جيـدا حتـى يـتمكن مـن معرفـة كميـة العـرض والطلـب والسياسـات التسـويقية المتبعـة وسـلوك المسـتهلكين ولمعرفة السعر المناسب للخدمة أو المنتج.

وتشتمل دراسة السوق المقترحة على عدة عناصر رئيسية يمكن تحديدها من خلال ما يلى:

- المنتج والسوق المستهدف

مواصـفات المنـتج، اسـتخداماته، الشريحـة التـى يسـتهدفها والمنتجـات البديلة المنافسة.

- مستوى الطلب

معدل الطلب الحالي للمنـتج، دورة حيـاة المنـتج، معـدل تغـير الطلـب، التغيرات الموسمية التي تؤثر على الطلب، المعلومات المتعلقة بالأسعار، مرونـة الطلب و مدى تأثير التغير فى سعر المنتج على حجم الطلب.

- المستهلكون

حجم الاستهلاك للمنتج، دوافع شراء السلعة أو الخدمة، من الذى يقـوم بالشراء، النمط الإستهلاكى.

- المنافسة والعرض

درجة وطبيعة المنافسة، من هم المنافسون، هل هنـاك منافسـون جـدد يمكن دخولهم السوق؟ هل هناك احصائيات للاسـتيراد؟ مـا هــى المقارنـة بـين المنتج المحلى والمستورد؟

- التوزيع والممارسات التجارية

ما هى قنوات التوزيع؟ هل هناك وسطاء أو مجال عمل لهم؟ ما هى الممارسات التجارية الحالية؟ ما هى وسائل الدعاية والترويج الممكنة؟ ما هى تكلفة وسائل الترويج والإعلان

- الخطة التسويقية

هى العمليات التي من خلالها يتم إعلام المستهلكين بالمنتج أو الخدمة وذلك بتحديد قنوات التوزيع ووسائل الإعلان وتحديد السعر، مما يؤدى إلى رسم صورة إيجابية عن المنتج أو الخدمة فى ذهن المستهلك، ثم عمل استراتيجيات تسويقية لإثارة الإهتمام بالمنتج وتحفيز المستهلكين على الشراء ومن ثم تحقيق أهداف المنشأة من خلال تحقيق المبيعات والإيرادات السنوية المستهدفة.

كيف اقوم بالدراسة الفنية لمشروعى؟

من خلال دراسة ما يلى:

- وصف المنتج / الخدمة

تحديد السمات الفنية للمنتج مع مراعاة تحديد المواصفات القياسية المعتمدة من قبل الجهات الرقابية المختصة

- وصف العملية الإنتاجية

تحديد التقنية المستخدمة وتكلفتها وتحديد المدخلات (المواد الخام) ومواصفاتها والمواد المساعدة، وكذلك وصف العملية الانتاجية ومراحل الانتاج وطريقة التقديم الخدمة

- الموقع والمساحة

تحديد موقع المنشأة ومزاياه، تحديد المساحة اللازمة للمشروع ومعرفة التكلفة وخصائص الموقع كالإقتراب من الأٍسواق او من مصانع، وتوفر الطرق و المواصلات، والخدمات والكهرباء والماء والهاتف. وقد يكون موقع المشروع هو نفس موقع السكن الخاص بصاحب المشروع

- الآلات والمعدات

وصف تفصيلى للآلات والمعدات من حيث استخدامها وطاقتها الإنتاجية وسعرها ومواصفاتها ومدى توفر الصيانة الدورية والوقائية وقطع الغيار، تكلفة النقل والتركيب

- المواد الخام:

وصف المواد الخام وأنواعها وأسعارها خلال العام ، ومعرفة الموردين لها والموزعين وشروط استيرادها ، وتحديد الفترة الزمنية بين طلب المواد والحصول عليها ، وحساب تكلفتها الإجمالية تفصيلياً.

- الأثاث والأجهزة الكهربائية:

معرفة احتياجات المنشأة من أثاث ، وتحديد نوعه وسعره ، والأجهزة المكتبية اللازمة (آلة تصوير ، وقرطاسيات ، ومطبوعات وغيرها) ، وأجهزة الكمبيوتر والطابعات والهاتف والفاكس.

- الموارد البشرية والأيدي العاملة:

يجب تحديد الموارد البشرية اللازمة لتشغيل المشروع ، وكذلك تحديد الكفاءات والخبرات المطلوبة ، ووضع الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتحديد سلم الرواتب والبدلات والتأمينات وعدد ساعات العمل ، وحساب تكاليف الأيدي العاملة شهرياً ثم سنوياً.

كيف اقوم بالدراسة المالية للمشروع؟

بعد توفر كافة المعلومات عن المنتج والسوق والنـواحي الفنيـة وأسـعار الآلات والمعدات، يكون المشروع جاهزاً لإعداد الدراسة الماليـة وهـي الدراسـة التـي تحـدد تكـاليف المشروع ومقـدار التمويـل المطلـوب و كميـة الإيـرادات والمصروفـات ، إهـلاك الأصـول طريقـة ومـدة سـداد القـرض وكـذلك الأربـاح المتوقعة من المشروع وهي التي تحدد جدوى المشروع من عدمه

ما هى العوامل التي تؤثر في تحديـد رأس المـال الـلازم لتمويـل المشروع الصغير؟

هناك عدة عوامل تقوم بالتأثير بوجـه عـام مثـل نـوع المشروع وحجمـه وطريقة شراء الأصول والإيجار والتأثيث والسياسات التي يسير عليها مثل البيع نقداً أم مؤجل كما تتأثر كمية رأس المال المطلوب بمعدل تصريـف البضـاعة أو الخدمة وبالمستوى العام للأسعار.

أيضا هناك عوامل أخرى غير منظورة مثل خبرة صـاحب المشروع ومـدى اتصاله بالسوق وخصائص المنطقة التي سيتعامل فيها.

كيف اقوم بحساب رأس المال؟

يجب أن يضع صاحب المشروع في اعتباره مدة تتراوح بين ثلاثة وستة شهور حتى يتمكن المشروع بعدها من تحقيق إيرادات تغطي مصاريفه الشهرية المنتظمة بما فيها النفقات الخاصة لصاحب المشروع وبعدها يمكن تحديد الأرباح. أما عن تحديد كمية رأس المال المطلوب فيجب أن يكون كافياً بقدر الإمكان لتزويد المشروع بالأصول الثابتة والتي لا يمكن تمويلها بالقروض طويلة الأجل بأسعار فائدة إسلامية معقولة ، وأن تكفي أيضاً لتغطية نسبة كبيرة من الاحتياجات لرأس المال العامل. وإذا أمكن يجب أن تخصص نسبة من رأس المال لمقابلة جميع متطلبات رأس المال العامل الابتدائي اللازم للسير بالمشروع حتى يصبح قوياً ، لأن على صاحب المشروع الاحتفاظ بالإدارة والرقابة المالية على مشروعه.

مدير المشروع Project Manager

وظيفة مدير المشروع:

إعداد الموازنة الابتدائية والجدولة الابتدائية Preliminar.

المساعدة في اختيار فريق المشروع.

التعرف على العميل ومعرفة احتياجاته.

التأكد من إمكانية توفير الموارد اللازمة للمشروع في المواعيد المطلوبة.

الاطمئنان على التفاصيل للتأكد من أن المشروع سيبدأ تنفيذه.

مراجعة الخطط والموازنات والجداول لإقرارها والمباشرة بالعمل.

الإشراف على مراحل عمل المشروع من لحظة المباشرة حتى إنهاء المشروع.

إعداد آليات الاتصال مع مختلف الجهات ذات العلاقة: الإدارة العليا، الإدارات، العميل، فرق العمل.

الأسئلة التي توجه لمدير المشروع:

ماهو المطلوب عمله؟ متى يجب أن يتم عمله؟ ماهي المواد اللازمة لذلك؟ كيف سنحصل عليها؟.

مسئوليات مدير المشروع:

1/ تخطيط المشروع Planing: جزء من مسئولياته المساهمة في وضع الخطط مع بعض التنفيذيين.

2/ تنظـيم المشروع Organizing: يختـار الشـكل التنظيمـي المطلـوب ويختار الهيكل التنظيمي للمشروع.

3/ توفير الطاقم Staffing:

4/ إعداد الموازنة Budgeting: على اسـتعداد لسـد الـنقص في الجوانـب المالية، وموازنة محكمة بإشرافه.

5/ توجيــه المشروع Directing: التوجيــه المبــاشر اليــومي والمتابعــة اللصيقة لكل معطيات العملية.

6/ الرقابـة Controlling: هــي حصـاد كـل شي، ويبـدأ بعـدها التغذيـة العكسية للتخطيط، وقياس الانحراف.

7/ المسؤوليات تجاه فريق العمل: وهي:

العدالة (Fairness): تكون في انتقاء المعينين بفريق العمل أولاً فالعـدل أساس الحكم.

الاتساق والتوافق (Consistency): توافق واضح بين فريـق العمـل، ولا يجمع النقائض في فئة واحده.

الاحترام (Respect): الاختلاف لا يعني وجود نزاع، بل نتعامل مـع أدب الاختلاف، فالتوافق المطلق مرض.

الأمانة والإخلاص (Honesty): الأمانـة نزاهـة ونظافـة اليـد مـن نظافـة اللسان وبالتالي تؤدي إلى الإخلاص.

الاهتمام بمستقبل العاملين بعد انتهـاء المشروع: المشروع مهمـة مؤقتـة، فلابـد أن نشـعرهم بـأنكم أبنـاء هـذا المشروع ولا ينتهـي مسـتقبلكم بانتهـاء المشروع، بل نحن على صلة بمشاريع أخرى.

المسار الوظيفي لمدير المشروع:

1/ معظم مدراء المشاريع بحاجة للحصول على التدريب في واحد أو أكثر من الآتي:

حلقات دراسية (Seminar): تمكنه من الاطلاع على التفاصيل التي تطرأ يومياً، وأشكال الحلول.

ورش عمـل: فـلا بـد مـن جهـة أخـرى تعطيـه الصـورة المتكاملـة لكافـة الجوانب.

مشاركة نشطه في الدورات المحلية لمعهد إدارة المشاريع: المتخصصة وتقف على احدث ما يدور في العالم.

الحصول على شهادة دراسية رسميه في إدارة المشاريع: تعلم العلم المبني على الأصول والقواعد الكمية.

2/ شهادة خبرة تفيد بأنه ملم بالأمور التالية وشارك فيها:

خطة منظمة للوصول للأهداف: لأطمئن على أن ما يقدم من أهداف مبني على خطط وبرامج وأسس واضحة.

التفاوض مع الزملاء في العمل: المقدرة بأن نصل إلى لغة التفاوض، لان القيادة ليست أوامر وتسلط.

المتابعة الجيدة للمهمات: عمليات توثيقية في المتابعة من خلال قوائم التحقق.

الحساسية للحقائق السياسية في حياة المنظمة وإدارة المشاريع: تكون صاغية لكل ما يحدث في الميدان.

المسـار الـوظيفي يبـدأ بالمشـاركة في المشـاريع الصـغيرة ثـم الانتقـال للمشاريع الكبيرة: التدرج في فهم العوامل.

مطالب خاصة لمدير المشروع:

1/ القدرة على امتلاك الموارد الكافية والحصول عليها: عادة تكون الموارد التي تخططها الموازنة الأساسية غير كافيه وعليه فـان شخصـيه مـدير المشروع تلعب دوراً أساسياً في توفيرها من خلال:

المبادلة وعمل التوازن بين الموارد المستخدمة في المراحل المختلفة.

أحياناً نضطر لعمـل مقاولـه فرعيـه بـدلا مـن إعـداد الأمـور في المشروع (عقود الباطن).

يعلم مدير المشاريع والمدراء الوظيفيين أن الموارد عادة تكون محـدودة: وهناك تنـافس للحصـول عليهـا داخـل الشركـة والحصـول عليهـا يعـد مكسـباً لمشروعـه وخسـارة للطـرف الآخـر، وعليـه فـإن عـلى مـدير المشروع أن يقـيم علاقات جيده مع المدراء الوظيفيين من جهة ومع الإدارة العليـا حتـى يـتمكن من الحصول على الموارد اللازمة.

2/ الحصول على الكفاءات للمشروع وحثهم على العمل:

إحدى المشاكل التي تواجه مدراء المشاريع أن العاملين الـذين يحتـاجهم للعمل في المشروع غالبا ما يتم اقتراضهم من الأقسام الوظيفية للمشروع.

وعنـدما يـتم تحـويلهم للعمـل في المشروع فـان مـدراءهـم في الأقسـام الوظيفية سيحتفظون بحق الرقابة والتقييم والتأثير على رواتـبهم ومسـتقبلهم الوظيفي لأنهم سيعودون لمواقعهم بعد المشروع، وهذا يؤدي إلى خرق وحـده القيادة (التبعية وازدواجية الانتماء).

على مدير المشروع أن يـزرع روح التحـدي في أعضـاء الفريـق ويجعلهـم يمنحون أولوياتهم للمشروع.

الخصائص الواجب توافرها أثناء اختيار فريق المشروع:

مهارات تقنيه مرتفعه الجودة (لا للمحسوبية).

حساسية للسياسـات التنظيميـة: نكـون حـذرين واضـحين لأن السياسـة بنيت على الخطة والخطة على الأهداف...

توجه قوي لمشكله المشروع: يجند كافه الطاقات حتى ينهيه.

توجه قوي للهدف.

احترام قوي للذات.

3/ التعامل مع المعيقات والعقبات:

هناك الكثير من العقبات التي ستواجه المشروع بعضها في البداية (عند المباشرة) ومنها في نهاية المشروع، سواء عقبات فنيه، أو مشكلات تتعلق بالموارد أو بالوقت أو بالعلاقة بين أفراد الفريق.

دور المديرين: توريث أساليب حل المشكلات لفريق العمل.

4/ عمل مبادلات بين أهداف المشروع (tradeoff):

الأهداف المرسومة قد لا تسير وفق ماهو مخطط، والموارد قد لا تأتي كما طلبنا، والعمالة قد لا تتوفر، فمدير المشروع يجب أن يتمتع بالذكاء الميداني لأجل عمل تبادل في الأهداف وفقا للموارد المتاحة والظروف التي يواجهها، بحيث يقوم باستبدال الأهداف الجزئية بشرط أن يخدم ذلك الهدف النهائي للمشروع كما هو مخطط دون تقصير.

5/ التعامل مع المخاطر والحذر من الفشل:

تواجه المخاطر جوانب المشروع في مختلف مراحل حياته ولكن هذه المخاطر تختلف من مرحلة إلى أخرى.

في مرحلة التخطيط قد يكون هناك فشل في التعريف برسالة المشروع وأهدافه، وقد يكون الفشل في الحصول على موافقة العميل أو الفشل في اختيار الطريق المناسب...

قد يكون الخطر من خطأ في وضع الموازنة، حيث لم يؤخذ مثلا التضخم بعين الاعتبار فتحصل خسارة.

قد يحصل الفشل بسبب عد القدرة على حل المشاكل الفنية والتقنية التي تواجه المشروع.

أحياناً المسألة لا تعتمد على تخطيط وحدود معينة في الأهداف والموازنات، وإنما التطبيق الواقعي يصادم وتبرز لنا مشكلة فنية قد يعجز عن حلها الفريق الهندسي في وقتها، وأي تأخير سيترتب عليه تأخير لأهداف أخرى وبالتالي سيدفع بها في آن واحد، فيجب الحذر من عدم القدرة على حل المشكلات الفنية ولا بد أن يكون عندنا رديف ملائم ومناسب لحل هذه المشكلات.

6/ الاحتفاظ بقنوات اتصال متعددة مع الآخرين:

اتصـالات مـدير المشروع متعـددة، مـع الإدارة العليـا، العميـل، الطـاقم الوظيفي، البيئة الخارجية للمشروع...

المـدير يجـب أن يكـون قـادرا عـلى تـوفير البيانـات الصـحيحة وقاعـدة المعلومات التي تؤهل للتعامل الصحيح.

يجب أن يتمتع بالمرونة الكافية التي تؤهله لحـل المشـاكل التـي تواجـه عمله.

7/ التفـاوض:

حتى يتمكن المشروع من امتلاك الموارد الكافية، والحصول عـلى الطـاقم والموازنة بين أهداف المشروع ومواجهة المخاطر وفتح قنـوات اتصـال متعـددة مع الآخرين، فيجب أن يمتلك القدرة على التفاوض التي تؤدي إلى الإقناع تـارة والحصول على المعلومات تارة أخرى.

الخصائص والمهارات المطلوب توفرها في مدير المشروع:

يمتلك خلفية فنية وتقنية قوية.

مدير وظيفي حازم وناجح.

ناضج وهادئ.

متاح (مستعد للعمل) الآن.

ذو سمعه جيدة لدى المدراء التنفيذيين.

يعرف كيف يجعل الفريق مركزاً في عمله ومهتماً وسعيداً.

الخبرة في وظائف متعددة.

قادر على المشي ولو جزئياً على الماء (أي القدرة على التصرف في الظروف الصعبة).

ماهية الإدارة الإستراتيجية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أمرا هاما كما سبق وذكرت بالنسب للمؤسسات عامة و المؤسسات المشروعات الصغيرة خاصة.

تعريف الإدارة الإستراتيجية.

"تعرف على أنها فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداولة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

وتعرف على أنها خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة متناغمة من الافكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمصممة لتحقيق اهداف المنظمة عبر توظيف الموارد والقدرات والكفايات الجوهرية التي تمتلكها لاستثمار الفرص وتلافي التهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية المحيطة بها او تحويل الاخيرة الى فرصة قابلة للاستثمار[13]

[13] رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، احسان دهش (2015) الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة " دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان

من هذا التعريف يمكننا إستنتاج أن: الإدارة الإستراتيجية تهتم بتحقيق التكامل بين وظائف الإدارة و التسويق و التمويل و الإنتاج و البحوث و التطوير و أنظمة معلومات الحاسب الآلي، ذلك بغرض تحقيق نجلح المنظمة"[14]

مراحل الإدارة الإستراتيجية.

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مراحل و التي يمكن توضيحها في ما يلي:

1. المرحلة الأولى: وضع الإستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية:

1. وضع أهداف طويلة الأجل.
2. إعداد رسالة المنظمة.
3. تعريف الفرص و التهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة.
4. تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية و الخارجية في المنظمة.

[14] نادية العارف،"التخطيط الإستراتيجي و العولمة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003،ص 6

5. وضع الإستراتيجيات البديلة.

6. إختيار الإستراتيجيات التي سيتم تنفيذها.

و عند الإقدام على وضع الإستراتيجيات فإننا نطرح التساؤلات التالية:

- ماهي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن الدخول فيها و الأنشطة التي يجب التوقف عن آدائها[15]؟

- كيف يتم توزيع الموارد من طرف المؤسسة ؟

- كيف يمكنها التوسع من خلال قيامها بأعمال مختلفة و تنويعها ؟

- هل يفضل الدخول في السواق العالمية أم لا ؟

2. المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية:

تتميز هذه المرحلة بأنها من أكثر المراحل صعوبة، إذ تضم تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط و السياسات و كيفية تنظيم العمل و تخصيص الموارد اللازمة، و بناء هيكل تنظيمي مناسب، و التخطيط للموارد البشرية المناسبة و

[15] نادية العارف، نفس المرجع، ص 13.

تنمية القيادات افدارية، إضافة إلى تحديد جميع الأنشطة الخاصة بصياغة الجهود التسويقية و التمويلية و غيرها.

3. المرحلة الثالثة: مراجعة و تقييم الإستراتيجية (المراقبة):

و هي المرحلة الثالثة و الأخيرة، تأتي هذه الخطوة بهدف مراجعة و تقويم الإستراتيجية ذلك لأن الإستراتيجية توضع لمواجهة و تعديل و تطوير المستقبل، و بسبب وجود عوامل داخلية و خارجية تتغير بإستمرار.

و هناك 3 أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية و هي:

أ – مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية.

ب- قياس الداء و ذلك بمراجعة النتائج.

ج- إتخاذ الإجراءات التصحيحية [16].

[16] د/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،"الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين "، مجموعة النيل القاهرة، ط1،1999، ص 61

المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية:

تعبر المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية على التفكير في تحديد رسالة المؤسسة، و ذلك بطرح الأسئلة التالية:

- ماهو عملنا ؟ ماذا يجب أن يكون ؟

و هذا يقودنا إلى وضع الهداف و بناء الإستراتيجيات و الخطط و صنع القرارات في الفترة الحالي لتحقيق النتائج في المستقبل، اذلك تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد و تخصيص الموارد المالية و البشرية لتحقيق تلك النتائج[17].

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص

[17] د/ محمد المحمدي الماضي، " الإدارة الإستراتيجية "، 2002،ص 6. د

وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها

وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغـيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لـذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمـل بـدل تعقيده أو تعطيله

التسسير الإستراتيجي للمشروعات الصغيرة.

تعمل كل المؤسسات في وسط بيئة داخلية و خارجيـة فهـي بـذلك تـؤثر فيها و تتأثر بها، و كـما هـو معـروف أو أن مكونـات هـذه البيئـة أو المحـيط سريعة التغيير، فهي إذن جد متغـيرة و بالتـالي يجـب عـلى المؤسسـة التفاعـل معها و ذلك بإغتنام الفرص التي يفرزها محيطها و محاولة تجنب التهديـدات و المخاطر أو التقليـل مـن حـدتها، لـذلك فـإن المؤسسـات تقـوم ببنـاء تصـور إستراتيجي نو إعتماد إستراتيجات معينة من أجل المواجهة و الـدفاع و بالتـالي ظمان بقائها، و المشروعات الصغيرة تعمل أيضا في ظروف بيئية متغـيرة لـذلك وجب عليها بناء تصور إسـتراتيجي، و إعـتماد إسـتراتيجيات تناسـب الوضـعية التي تكون فيها، وفقا للإمكانيات المالية لها.

و المشروعات الصغيرة هي صغيرة الحجم مقارنة مع المؤسسات الكبـيرة، إلا أن صغر حجمها لا يعد دائما مشكلا، فهي تتمتع بمجموعة من الإيجابيـات، منها: القرب من السواق، سرعة رد الفعل، سرعة تغيير التوجه.

و إذا كـان المحـيط العـدواني و التذبـذب يمثـل حطـر عـلى المشروعـات الصغيرة، فإن هذا المحيط يتطلب رد فعل سريع يقتضي مواكبة التغيرات[18].

مظاهر التسيير الإستراتيجي في المشروعات الصغير.

تقوم المشروعات الصغيرة بالتسيير الإستراتيجي لتثمين مواردها و تعظيم الفائض و تفادي مواجهة مخاطر المحيط و لها أولويات إستراتيجية تـتلخص في ما يلي:

- فعالية التشغيل الداخلي.
- عمليات توظيف رأس المال الفكري و الحصول على المعارف.
- نوعية المنتجات و الخدمات المقبولة عن السوق.

[18] Helfer jp,Kalika M ET ORSONI-2000-: Management srategie et organisation ,ed,vuibert paris,3eme ed, p132

- العلاقة مع الزبائن.
- تغيرات المحيط و الإجراءات الوقائية.

و يمكن تلخيص بعض جوانب أو مضاهر ممارسة التسيير الإستراتيجي في المشروعات الصغيرة في مايلي:

1. التخطيط الإستراتيجي: يعد التخطيط الإستراتيجي عملية تهدف إلى تحديد الوضعيات المستقبلية للمؤسسة المرغوب فيها و ذلك بتحديد الوساءل اللازمة لبلوغ تلك الوضعية فالتخطيط افستراتيجي يجيب على السؤال التالي: كيف يتم الوصول إلى الوضعية المرغوب فيها ؟

و لتأكيد مدى فعاليته في نجاعة المشروعات الصغيرة تناول CAROLE العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و المردودية في دراسة شملت 1500 مؤسسة يقل عدد أفرادهم عن 500 عامل و قد خلصوا إلة أنه مع التفكير المسبق قد ثبتت نجاعة التخطيط الإستراتيجي و ذلك بشرط مراعاة التسويق بين العوامل الظرفية المتمثلة في ما يلي:

التذبذب التكنولوجي، حجم المؤسسة، الطموح الإستراتيجي، كثافة رأس المال.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات يرتبط أكثر بالجوانب النفسية و الشخصية للمسير.

و يمكن للتخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات أن يرتبط بما يلي:

النظرة الإستراتيجية: و يقصد بها التصور الذهني لمستقبل المؤسسة مع مراعاة تغيرات المحيط.

النية الإستراتيجية: أي مجموعة المهام التي تفكر المؤسسة بتجسيدها مستقبلا و التي يجب أن يراعي فيها المسير البحث عن التوظيف الأمثل للوسائل الخاصة بتحقيق مشروع إستراتيجي.

2. **التوفيق بين الموارد:** تسعى تلك المؤسسات دائما إلى ترشيد مواردها من خلال البحث عن الإستغلال الأمثل لها وفقا لإمكانياتها المحدودة نو هو ما يعرف بمعالجة الموارد و في هذا الصدد فإن هذه المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية، و ذلك من خلال معالجة الموارد الإستراتيجية كامهارات و الموارد المتميزة.

الخيارات الإستراتيجية للمشروعات الصغيرة:

هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسات أن تتبناتها، نذكر منها مايلي:

1. التخصص: غالبا ما تكون هذه الإستراتيجية مرتبطة بالمؤسسات حديثة التكوين، و هي محاولة تخصص الوسائل حول نشاط واحد مربح مع درجة عالية من المعرفة العلمية.

2. **إستراتيجية الإستقرار**

مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي:

1. مرحلة التشخيص و التحليل: و تعد من أصعب المراحل و أكثرها تعقيدا، إذ لابد على المدير الإستراتيجي أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموفق، و التعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، و في هذا الصدد يقول DRUCKER: " إن المصدر العام الأساسي للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلا من الأسئلة الصحيحة".

2. مرحلة خلق و تطوير البدائل: يتم خلق و تطوير البدائل الإستراتيجية و التي يجب أن تكون متعددة، و إلا فليس هناك قرار يتخذه المدير الإستراتيجي، و من النماذج المعتمدة في هذا الشأن: نموذج العصف العقلي (عصف الأفكار).... و بالرغم من أهمية خلق البدائل الإستراتيجية إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها...و هي مختلفة...

3. تقييم البدائل: و ذلك من خلال مرحلتين:

❖ دراسة جدوى لكل بديل " إمكانية التنفيذ "

❖ الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته...و أخيرا يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل

4. اختيار أفضل البدائل: بناءا على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل و يتم إختيار البديل.

5. وضع البديل حيز التنفيذ: إن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لا تنتهي بمجرد إختيار البديل، بل تستمر إلى تنفيذ الذي يتم من طرف أعوان التنفيذ.

6. المتابعة و التقيـيم: بعد تنفيذ القرار، تـأتي آخـر مرحلـة في اتخـاذ القرار الإستراتيجي، و التي من خلالهـا يتـابع المـدير الإسـتراتيجي نتـائج قـراره حتى يتأكد من مدى فاعليته و كفاءتـه. بعـد تحقيـق للنتـائج المرغوبـة، و في حالة ما إذا ثبت عدم جـدوى قـراره فـإن المـدير الإسـتراتيجي يمكنـه الـتصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل...

3. **إستراتيجية التميز:** تعتبر إسـتراتيجية تنافسـية تعتمـد عـلى التميـز في تـامنتج لمواجهـة القطـاع المسـتهدف مـن السـوق، و تسـعى بـذلك المؤسسـة لتحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف.

4. **إستراتيجية على خفض التكلفـة:** تعتمـد هـذه المؤسسـات عـلى تبنـي هذه الإستراتيجية و التي تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، و ذلك من خـلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين.

5. **إسـتراتيجية التنويـع:** يقصـد بهـا توسـع المؤسسـة مـن خـلال تقـديم المنتجات و الخدمات الجديدة،و هناك تنويع المرتبط و تنويع غير مرتبط.

6. **إستراتيجية التركيز:** حيث تركز المؤسسة تركيزا كانلا على مجال محدد تتخصص فيه أو على مزيج واحد من التكنولوجيا، المستهلكين و المنتوج[19].

وضع خطة المشروع

تعتبر مرحلة التخطيط لإنشاء المشروعات الصغيرة من أهم المراحل التي يمر بها صاحب المشروع لما تحمل في طياتها من عناصر عدم التأكد وعدم المعرفة بالخطوات الواجب اتخاذها، مروراً بشعور الخوف الذي ينتابه حول إمكانية النجاح أو الفشل. تشكل خطوة التخطيط أساساً قد يمهد لنجاح المشروع، وذلك لكونه يحدد الفرص والمشاكل التي يمكن أن تعترض المشروع وتتضمن تحديد الأولويات في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة البدء في المشروع، مثل: الموقع، التمويل، المعدات والمواد.

- الخطة تعني طريقة السير من نقطة البداية للوصول الى نقطة النهاية

- الخطة هي خريطة التنفيذ

[19] أحمد القطامين،" التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية)،ط1،دار مجدلاوي،عمان، الأردن، 1996

- لوضع خطة سليمة يجب ان يعرف المدير الطريق الممتد من نقطة البداية الى النهاية كما يعرف كف يده والمناطق التي لا يعرفها لا بد ان يتحسب لها.

دورة حياة المشروع

الخطة المرحلية للبدء باي مشروع

1- مرحلة الفكرة.. تطور الفكرة

- تتضمن هذه المرحلة عمليات العصف الذهني
- وطرح الافكار وتوضيحها
- اهداف المشروع العامة
- نضوج الفكرة

2- مرحلة دراسة السوق

- اين انا من السوق ؟
- المنافسون والحصة السوقية
- حجم الطلب

- دراسة المستهلك

2-مرحلة دراسة الجدوى

- تخطيط التقديرات المبدئية لتكلفة المشروع
- العائد المتوقع
- تكلفة البدائل المتاحة

3-مرحلة التخطيط التفصيلي

- تقسيم العمليات الى مجموعات من المهام المترابطة
- تحديد من سينفذ
- تحديد الوقت الزمني لانجاز المشروع

4-مرحلة التنفيذ

- التنفيذ مرحلة من مراحل التخطيط
- التسجيل والاجراءات القانونية

- خلال التنفيذ تظهر كثير من المواقف والاحداث غير المتوقعة

- تقسيم هذه المرحلة الى مراحل متعددة حسب دورة حياة المنتج

5-مرحلة ديمومة المشروع

- الاجابة على تساؤلات كيف استمر ؟ كيف انافس ؟ كيف احافظ على حصتي السوقية ؟

- كيف اطور مشروعي ؟

* **كيف نحصل على فكرة مشروع:**

يمكن للفكرة أن تأتي من التعرف على ما يمكن أن يحتاجه المجتمع وما يمكن توفيره من خلال بعض النقاط التالية:

- معرفة حاجة السوق من خلال كشوفات الاستيراد والتصدير
- هل هناك موارد متاحة سواء كانت مواد أولية أو أيدي عاملة
- ما هي حاجات المصانع التي تعتمد في صناعاتها على مواد يمكن إنتاجها محليا

- ما هي المشاريع الناجحة في الدول الأخرى

وإضافة لذلك يمكن الحصول على الأفكار الاستثمارية من الجهات التالية

1-مراكز تعزيز الإنتاجية (إرادة)

2-نشرات وزارة التخطيط

3-بيانات ونشرات دائرة الإحصاءات العامة

الا أن الأمر الأكثر أهميـة في ابتكـار فكـرة لمشروع نـاجح هـو الاحتكـاك الدائم مع المجتمع للتأكد من مدى وأهمية حاجته لمخرجات هذا المشروع.

<u>اختبار لتقييم الأفكار</u>

- الترابط بين الفكرة وسابق الخبرة
- مدى المعرفة بالعمليات اليومية لمثل هذا المشروع
- مدى تناسب المشروع مع الهدف من الاستثمار
- مدى تناسب المشروع مع الدخل المتوقع
- احتمالية الربحية

- مدى تناسب المشروع مع رغبتك في تحقيق ذاتك

- النمو المتوقع لهذه النوعية من المشاريع

- قبول درجة المخاطرة

- قدرتك على توفير عدد ساعات العمل المطلوبة

- مدى الاستفادة من قبل الفئة المستهدفة

- مدى التطابق مع الصورة الاجتماعية المطلوبة

- الميزة التنافسية للسعر

- إمكانيات الترويج

- ثبات الطلب على المنتج أو الخدمة

- إمكانية التغلب على موسمية الطلب

- تفرد المنتج

- إمكانية الحصول على المعدات المطلوبة

- إمكانية تطوير وتنمية المنتج

التحليل البيئي

البيئة الداخلية للشركة:

مواطن القوة والضعف:

وهي عبارة عن معايير مرتبطة بقضايا مثل العلاقات التجارية، مستويات التسعير، ما إذا كانت شبكات التوزيع فعالة أو غير فعالة، السمعة، ما إذا كانت عمليات الإنتاج متقدمة أم من طراز قديم، ما إذا كانت أسعار المواد الأولية منخفضة أم مرتفعة، جودة التغليف، ما إذا كانت الإدارة تدمج ما بين القديم والحديث أم أنها أصبحت قديمة.

- أوضاع السوق الخارجية:

الفرص والمخاطر:

وهي عبارة عن معايير مرتبطة بقضايا مثل الاقتصاد، التضخم، البطالة، أسعار الفائدة، القوانين الحكومية، إجراءات الاستثمار، التعليمات والدساتير

الصناعية، التوجهات الصناعية، سيكولوجية المستهلك، المعايير التقليدية، القيم الثقافية، قدرة المنافسين على اختراق السوق، التغيرات في التكنولوجيا:

عملية التنبؤ والتحليل السوقي

من خلال المزيج التسويقي نقوم بدراسة الاتي:

الانتاج – التسعير – الترويج - التوزيع

- التنبؤ بحجم الطلب والحجم الحالي للسوق
- خصائص المنتج والجودة
- المبيعات وتقدير الحصة السوقية
- البيئة التنافسية
- معايير السوق
- سيكولوجية المستهلك (الحالة النفسية)
- التسعير في السوق
- الموقع البعد التسويقي في الموقع

- البعد الديمغرافي

- تحديد البدائل واختيار البدائل

التنبؤ والتحليل المالي والفني

اولا: تكاليف المشروع

مرحلة دقيقة تعتمد عليها كثير من العناصر

- الآلات المطلوبة لانتاج المنتج بهذه المواصفات والجودة.
- الآلات المطلوبة لإنتاج هذه الكميات.
- تكاليف الآلات.
- المواد الأولية المطلوبة وتكاليفها.
- المباني والأراضي المطلوبة.
- تكاليف شراء المباني والأراضي أو استئجارها.
- المهارات التقنية المطلوبة، الموظفون وتكاليفهم.

- المرافق المطلوبة وتكاليفها (الماء، الكهرباء، الوقود).

طبيعة التكاليف:

- التكاليف الثابتة:

هي التكاليف غير المتغيرة، التي تبقى ثابتة سواء أكان المشروع يحقق مبيعات أو ينتج أو يحقق ربحاً أو خسارة بغض النظر عن حجم الانتاج. (مثل الإيجار والتكاليف الإدارية).

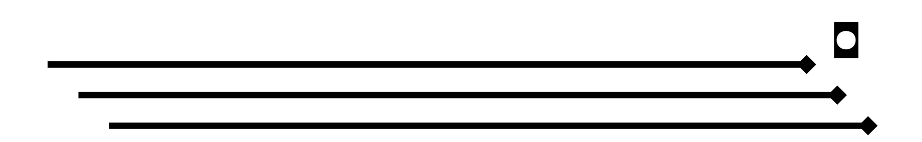
- التكاليف المتغيرة:

هي التكاليف المتغيرة، التي تتغير، حسب حجم الإنتاج أو الأنشطة التجارية الجارية في المشروع: (مثل المواد الخام والمرافق ورواتب موظفي الإنتاج).

- تكاليف الاستهلاك:

هي التكاليف الناتجة عن استهلاك الموجودات المادية عبر الزمن: (مثل الآليات والأثاث والمعدات) حيث توزع كلفة الموجودات الثابتة على الفترات الزمنية التي تستفيد من هذه الموجودات.

الفصل الثالث



تحليل المشروعات الصغيرة

يقصد بمفهوم تحليل المشروعات إجراء الدراسات التفصيلية ودراسات الجدوى والتي تشمل ايضا التحليل الاستشاري و المتعلقة بجميع الجوانب المختلفة للمشروع وتتضمن هذه الدراسات:

- دراسة الجوانب التسويقية للمشروع

- دراسة الجوانب الفنية والهندسية.

- دراسة الجوانب المالية وتحديد إجمالي الاستثمار المطلوب وخطة التمويل.

- التحليل المالي وحساب مؤشرات الربحية للمشروع.

- التحليل الاقتصادي وحساب مؤشرات المنافع الاجتماعية.

وتكون هذه الدراسات مجتمعة دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع.

* دراسة الجدوى.

تعتبر دراسة الجدوى لأي مشروع بمثابة تقرير تفصيلي يتناول وصف عناصر المشروع وتحليل لكافة الأنشطة المختلفة له بحيث توفر للقائمين على المشروع المعلومات اللازمة عن الجوانب الفنية والتسويقية والمالية والاقتصادية

وابراز نقاط القوة والضعف والفـرص والتحـديات للمشـاريع بمـا يمكـنهم مـن اتخاذ القرار الاستثماري للمشروع.

*تقييم المشروعات.

يقصد بتقييم المشروعات تقييم المشروع قبل التنفيذ بهدف اتخـاذ قـرار تنفيـذ المشروع، وتسـتهدف عمليـة تقيـيم المشروع مراجعـة دراسـة الجـدوى ومؤشراتها المالية والفنية والاقتصادية والتنظيمية.

وعادة ما تكون الجهـة التـي تقـوم بتقيـيم المشروع إمـا المسـتثمرين أو الجهة الممولة للمشروع مثل البنوك أو جهات أخرى مثـل الحكومـة والجهـات التنظيمية والرقابية التابعة لها.

*متابعة المشروعات.

يقصد بمتابعة المشروعـات دراسـة مـؤشرات المشروع بعـد إتمـام مراحـل التنفيذ وبداية الإنتاج وتقوم بهذه الدراسة الجهة المالكة للمشروع أو الجهات التي ساهمت في تمويل المشروع.

ويكون الهدف من هذه الدراسة هو مقارنة أداء المشروع الفعلي مع ما كان علية الوضع في دراسة الجدوى وعملية التقييم، إذ أن المعطيات التي اتخذ على أساسها قرار إنشاء المشروع قد تختلف بعد التنفيذ الفعلي.

لذلك فان المنافع الحقيقية للمشروع لا تكتشف إلا بدراسة أداء المشروع بعد التنفيذ، ولا شك أن التحليل الذي تظهره دراسة متابعة وتقييم أداء المشروعات بعد التنفيذ توفر معلومات قيمة للمسئولين عن اختيار المشروعات أو الجهات التمويلية، كما تؤدى هذه الدراسات إلى اكتشاف الآثار الايجابية أو السلبية لتنفيذ المشروع، مما يوفر فرصة كبيرة لتلك الجهات لتصحيح معاييرها عند اختيار المشروعات.

المعلومات اللازمة لتحليل المشروعات الجديدة.

إن المعلومات اللازمة لتحليل جدوى المشروعات الجديدة هي خلاصة دراسة المشروع سواء دراسة الجدوى التمهيدية أو دراسة الجدوى التفصيلية.

كذلك فان المعلومات التي توفرها الدراسة الفنية والهندسية للمشروعات تقدم تقديرات للتكاليف الرأسمالية والتشغيلية، من خلال اختيار نوع التكنولوجيا(طرق الإنتاج) أي نسب استخدام عوامل الإنتاج المختلفة أو تحديد

توليفة عوامل الإنتاج التي تلاءم المشروع المقترح وحجم الأيدي العاملة والمهارات المطلوبة لتيسير عمليات الإنتاج.

الجوانب التسويقية والمعلومات المستخلصة منها.

إن دراسة الجوانب التسويقية للمشروع الإنتاجي هدفها التوصل إلى المعلومات التالية:

تحديد المنتج الذي يزمع المشروع الجديد تقديمه للسوق ويشمل هذا التحديد وضع المواصفات الفنية وتحديد الاستخدام أو إشباع الطلب.

تحديد الطلب الماضي والحاضر والمتوقع في السنوات القادمة.

تحديد العرض الماضي والحاضر والمتوقع في السنوات القادمة.

تحديد الفجوة التسويقية المتاحة لمنتجات المشروع.

تحديد حجم المشروع أو حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع.

تحديد الأسعار المتوقعة التي سوف تباع بها منتجات المشروع.

تحديد المنافسين في السوق المحلى أو في السوق الخارجي ودراسة هيكل ذلك السوق.

وضع خطة مقترحة لتسويق إنتاج المشروع وترويج منتجاته.

الجوانب الفنية والهندسية والمعلومات التي توفرها.

إن الدراسة الفنية والهندسية للمشروع توفر أهم المعلومات عن تقدير التكاليف الرأسمالية للمشروع المقترح، وكذلك تقدير تكاليف التشغيل، وذلك لان الدراسات الفنية تحدد طريقة الإنتاج ونوعية الآلات الملائمة للمشروع، وما يحتاجه المشروع من مواد خام وأيدي عاملة ومباني ومساحات للتخزين الخ...

واهم الجوانب الفنية والهندسية التي تتناولها الدراسة الفنية للمشروع المقترح ما يلي:

اختيار التكنولوجيا وأسلوب الإنتاج.

اختيار ماكينات ومعدات والآلات الإنتاج.

اختيار موقع المشروع.

اختيار المدخلات والمواد الخام.

تصميم المشروع والتخطيط الداخلي لمواقع الآلات.

تقدير القوى العاملة وتصنيفها إلى إداري وفني.

تقدير احتياجات المشروع من المرافق العامة والخدمات مثل الطاقة والمياه والطرق الخ...

تقدير التكاليف الرأسمالية للمشروع.

تقدير تكاليف التشغيل والصيانة.

المعلومات المالية اللازمة لتحليل المشاريع القائمة.

هناك عدة مصادر يستخلص منها المعلومات اللازمة لتحليل المشروعات القائمة وهذه المصادر تتركز بشكل أساسي في منها القوائم المالية الأساسية وهى:

1. حساب الأرباح والخسائر.

يظهر حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل) عمليات المنشأة خلال فترة زمنية محددة (عادة سنة)، وتظهر القائمة نتيجة أداء المنشأة أما الربح أو الخسارة.

ولذلك يمكن تعريف قائمة حساب الأرباح والخسائر على انه تقرير مـالي يلخص بنود الإيرادات والنفقات والفارق بينهما إما الـربح أو الخسـارة خـلال الفترة المالية(عادة سنه).

2. الميزانية العمومية.

تبين الميزانية العمومية قائمة مختصرة من المعلومات الماليـة للمنشـأة في لحظة معينة وغالبا ما تكون أخر يوم في السنة الماليـة وهـى تعـبر عـن صـورة ملتقطة للمنشاة في لحظة معينة.

3. قائمة مصادر الأموال واستخداماتها.

أما القائمة المالية الثالثة فهي تلك التي يتم إعدادها عـلى أسـاس شـامل وتسمى بقائمة مصادر واستخدام الأموال.

وقائمة مصـادر واسـتخدامات الأمـوال تلخـص جميـع الأنشـطة المنتجـة للأموال وجميع أوجه استخدام تلك الأموال في فترة زمنية معينة وتعتـبر بـذلك مكملا للقوائم المالية.

مراحل إعداد دراسة الجدوى التسويقية

تتمثل مراحل إعداد دراسة الجدوى التسوبقبة فى عدة خطوات متتاليـة ومترابطة كل منها تخدم ما يليها من خطوات. وتشمل هذه الخطوات مايلي:-

أولا: البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وتشمل:-

1. نوعية البيانات
2. مصادر الحصول علي البيانات
3. جدولة البيانات
4. تحليل البيانات

ثانيا: دراسة السوق وتشمل:-

1. توصيف المنتج
2. توصيف السوق
3. تجزئة السوق
4. تحديد السوق المستهدف

5. تقدير حجم السوق

6. تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها

ثالثا: إعداد المزيج التسويقي ويشمل:

1. تخطيط مزيج المنتجات والأنشطة المكملة له

2. التسعير

3. تحدي منافذ التوزيع

4. الترويح

5. تكلفة التسويق

أولا:- البيانات اللازمة لإجراء دراسة الجدوى التسويقية

ويتطلب تحقيق أهداف الدراسة التسويقية تجميع العديد من البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول لتلك الأهداف وتلعب خبرة القائمين بالدراسة دورا أساسيا في تحديد نوعية البيانات إذ انه في الواقع لايوجد نظام محدد لنوعية البيانات الواجب تجميعها سواء في المشروعات الإنتاجية أو الخدمية فالعبرة

ليست في تجميع أكبر قدر من البيانات المتاحة بل تحديد البيانات المطلوبة واللازمة والتي ينتج عن تحليلها تحقيق أهداف الدراسة وبالتالي تحديد مصدر البيانات ونوعيتها كما يؤخذ في الاعتبار المدى الزمني أو السلسة الزمنية التي تجمع البيانات خلالها ومدي تأثير مختلف العوامل خلال تلك الفترة الزمنية علي اتجاه الطلب علي السلعة المزمع إنتاجها أو الخدمة المطلوب تقديمها حتى تأتي نتائج الدراسة مواكبة للواقع ومعبرة بصدق عنه حتى يمكن الارتكان علي نتائجها في اتخاذ القرار المناسب. اذ أن قصر السلسلة الزمنية او التغيرات الجذرية في العوامل الموثرة على الطلب أو التغير في الاسعار يودى إلى تعديلات هامة في سوق تلك السلعة وبالتالي تقل الثقة في النتائج المتحصل عليها او إلى اعتماد القائمين بالدراسة على خبراتهم الشخصية في المجال لتغطية النقص في البانات المتحصل عليها مما يقلل الثقة او الدقة في الدراسة.

واخيرا تتوقف نوعية البانات عن تحليل السوق على نوعية السلعة فمما لاشك فيه ان نوعية البيانات اللازمة لاجراء دراسة تسويقية لاقامة مطحن للدقيق تختلف تماما عن تلك اللازمة لاقامة مشروع دواجن او لانشاء مكتب للاتصالات الدولية. يقسم بعض الكتاب البيانات اللازمة لاجراء الدراسة التسويقية تبعا لمصادر الحصول عليها الي بيانات مكتبية واخري ميدانية بينما

يقسمها البعض الاخر تبعا لنوعيتها الي بيانات كمية واخري نوعية وفي الواقع لا يوجد اختلاف بين التقسمين فالبيانات المكتبية او الميدانية يمكن ان تكون نوعية او كمية وبالمثل فان البيانات الكمية او النوعية يمكن الحصول عليها اما من البيانات المسجلة المنشورة او تجمعها ميدانيا وعموما فنوعيات البيانات المحتلفة مكملة لبعضها ولازمة لاجراء التحليل اللازم.

ان الاساس في البيانات انها بيانات ميدانية لان البيانات الميدانية التي يتم تجميعها في دراسة ما تصبح بيانات مكتبية لما يليها من دراسات جدوي. أما البيانات الكمية فهي البيانات التي يعبر عنها بارقام مطلقة اهمها البيانات المطلوبة للتنبؤ بالطلب ودراسة السوق أي تختص بكميات السلعة او الاسعار و البيانات النوعية (الكيفية) هي البيانات التي لايمكن التعبير عنها بارقام مطلقة مع اهميتها للدراسة التسويقية ويختص عموما بتوصيف المستهلكين واتجاهاتهم وتحديد اساليب التسويق والقوانين واللوائح الخاصة بتنظيم تداول السلع ونظام تسعرها.

وتتمثل اهم البيانات الثانوية اللازمة لاجراء دراسة الجدوي التسويقية في الاتي:

1- بيانات عن السكان:- وتشمل البيانات عـن عـدد السـكان وتـوزعهم حسب الجنس والسن وموقع الاقامة ونسبة الاميـة ونسـب التعلـيم المتوسـط والجامعي ومعدلات المواليد والوفيات والنمو السكاني والخالة الاجتماعية.

2- بيانات عن الاقتصـاد القـومي:- وتشـمل الـدخل القـومي ومعـدلات الاسـتهلاك نصـيب الفـرد مـن الـدخل القـومي وتوزيـع الـدخل عـلي الفئـات المختلفة وتوزيع الدخل علي بنود الانفاق المختلفة واجمالي الانفاق الحكـومي والعائلي والاستهلاكي العجـز والزيـادة في ميـزان المـدفوعات والميـزان التجـاري بنود الواردات واجمالي قيمتها بنـود الصـادرات واجـمالي قيمتهـا الـدخل مـن السياحة ومعدل التضخم السنوي 3- بيانات عن التوزيع:- وتشمل بيانات عن الاجهزة القائمة بالتوزيع ومنافذ التسـويق لتسـويق المنـتج او الخدمـة وتجـار الجملة والتجزئة.

4- البيانـات عـن الاسـعار:- وتشـمل اسـعار التكلفـة والبيـع للسـلع او الخدمات المثلية او البديلة واسعار المنافسين واتجاهات التسعير واسعار البيـع بالجمله والتجزئة واتجاهـات الاسـعار العالميـة ويفيـد معرفـة الاسـعار خـلال سلسلة زمنية والطلب خلال نفس الفترة في حساب المرونه السـعرية في التنبـؤ بالطلب عند مستويات مختلفة من الاسعار.

5- بيانات عن الانتاج والاستهلاك:- وتشمل كمية الانتاج من السلعة او السلع المثلية محليا واستراديا ومعدلات الاستهلاك والتصدير سواء في الماضي او التوقعـات الخاصـة بالاسـتهلاك المحـلي والتصـدير الخـارجي في المسـتقبل وتستخدم تلك البيانات في التنبؤ بحجم العرض والطلب المتوقع وبالتالي تحدد الطاقة الانتاجية للمشروع تحت الدراسة

6- بيانات عن اتجاهات المستهلكين:- وتشمل البيانات الخاصة بتوصيف المسـتهلكين واتجاهـاتهم ومسـتواهم الاقتصـادي وتحديـد فئـاتهم السـنية ودوافعهم لشراء السلعة تحت الدراسة او السلع المثلية وتفيد تلك البيانات في تحديد فرصة التسويق الممكنه والتنبؤ بحجم الطلب علي المنتج.

7- بيانات عن المنافسين:- وتشمل البيانات الخاصة بالمنافسـين المنتجـين لنفس السلعة محل الدراسة وتحديد اعدادهم وقـدراتهم التنافسـية ونصـيب كل منهم من السوق وتفيد تلك البيانات في تحديد الفرص التسويقية المتاحـة واختيار أفضل المنجات التي تمكن المشروع من زيادة نصيبة من السوق.

8- بيانات عن وسائل النقل والتخزين:- وتشمل البيانات الخاصـة بتـوافر وسائل النقل المختلفة لنقل السلعة المنتجة وتكلفة النقل بكل وسيلة والشركـات

المتخصصة في هذا المجال وتشمل ايضا البيانات الخاصة بامكانيات التخزين المتاحة في الحاضر والمتوقعة في المستقبل.

9- بيانات عن السياسات الحكومية:- وتشمل

أ- البيانات الخاصة بنظام الضرائب واعفاءات المشروعات والمحافظة علي البيئة والنظم واللوائح الجمركية والقيود علي الاستيراد واضافة الي البيانات الخاصة بالتسعير في حالة السلع التي تخضع للتسعير الجبري.

ب- البيانات الاولية:- يلجأ القائمون بدراسة الجدوي التسويقية الي تجميع البيانات الاولية اللازمة من مصادرها في حالة اذا لم تكن البيانات الثانوية المتاحة كافية او انها لاتفي باحتياجات الدراسة الحالية وفي الواقع فان تجميع البيانات الجديدة يؤدي الي الحصول علي بيانات دقيقة تحقق متطلبات الدراسة الحالية أكثر من الارتكان علي البيانات الثانوية الا ان اتباع هذا الاسلوب يتطلب توافر الخبرة والامكانيات العلمية في القائمين بالدراسة كما يحتاج الحصول علي البيانات لفترة زمنية تحدد بمدي الدقة المطلوبة ونوعية السلعة تحت الدراسة وتوافر ميزانية مناسبة.

ويتطلب تجميع البيانات الاولية وهو ما يطلق علية اسلوب المسح الميداني اتباع خطوات معينه شأنه في ذلك شأن البحث العلمي المنظم والتي تشمل تحديد الهدف من تجميع البيانات مجتمع الدراسة حجم العينه المناسبة التي تمثل مجتمع الدراسة اسلوب جمع البيانات اجراء المسح الميداني واخيرا تحليل البيانات المتحصل عليها.

ثانيا:- دراسة السوق:-

سبق ان قدمنا ان الهدف الاساسي لاجراء دراسة الجدوي التسويقية في أي مرحلة من مراحل المشروع سواء في مرحلة المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة او في مرحلة دراسة الجدوي التمهيدية او في مرحلة دراسة الجدوي التفصيلية هو تحديد مدي تقبل السوق للمنتج او مزيج المنتجات التي يقدمها المشروع. أي امكانية التسويق من عدمه ومن ثم فان الدراسات الخاصة بدراسة السوق والتنبؤ بالطلب ونمط الاستهلاك الذي يقصد به نوعية واحتياجات واتجاهات المستهلكين المرتقبين تحدد في الغالب النواحي التسويقية فيما يختص بالمزيج السلعي وهيكل التسويق عموما. وفيما يلي عرض للعناصر الواجب ان تتضمنها دراسة السوق.

1- توصيف المنـتج:- تقسـيم المنتجـات عمومـا الي سـلع وخـدمات كـما تقسم السلع بدورها من وجهة النظر التسويقية تبعـا لمشـتريها والغـرض مـن شرائها الي سلع استهلاكية واخري صناعية وبنـاء عليـة يشـمل توصـيف المنـتج تحديـد نوعيـة سـواء كـان منتجـا اسـتهلاكيا او صـناعيا او خدمـة ويتضـمن التوصيف في حالة السلع خصائص المنتج واسـتخداماته وتحديـد المـواد الخـام والاجزاء المستخدمة في تصنيعة، تصميمة شكلة وحجمه شكل العبـوة وكيفيـة تغليفهـا الاسـم التجـاري والعلامـة المميـزة معـايير الجـودة الاعتماديـة عليـة، المواصفات القياسية وعادة ما يشمل التوصيف عـلي تحديـد كيفيـة اسـتخدام المنتج وصيانتة وخدمات ما بعد البيع التي تشمل التركيـب، الضـمان، الصـيانه والاصلاح بعد بيع المنتج للمستهلك

2- توصيف السوق:-

أ- تجزئة السوق الي قطاعات:-

يقصد بتجزئة السوق تقسيمة الي مجموعة من الاسواق الفرعية لكل منهـا مجموعة من الخصائص المميزة أي تقسيم السوق الكلي الي قطاعات ومجموعات متجانسة من المستهلكين تعرف باسـم القطاعـات السـوقية والعمـل عـلي اشـباع

احتياجات كل قطاع سوقي او سوق فرعي حسب خصائصة المميزة وذلك بتقديم أفضل مزيج تسويقي له.

ب- تحديد السوق المستهدف:-

يقصد بتحديد السوق المستهدف تحديد القطاع او القطاعات السوقية التي سيركز المشروع علي خدمتها وعادة يفضل عند دخول سوق جديد التركيز علي قطاع واحد فقط واذا ثبت نجاحة يمكن اضافة قطاعات اخري الا انه تعدد الاساليب المتبعة لتحديد السوق المستهدف حيث يمكن مثلا خدمة عدة قطاعات غير مترابطة أي لاتربطها علاقة مشتركة فيما عدا ان كل قطاع يمثل فرصة تسويقية جذابة كما يمكن احيانا تغطية السوق ككل بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات كل منتج منها يوجه الي قطاع معين. ويتضح مما سبق اهمية تركيز مجهودات القشائمين بدراسة الجدوي التسويقية علي تحديد ورسم صورة واقعية لكل قطاع مستهدف بما يعكس خصائصة الديموجرافية والسكولوجية والاقتصادية وبالتالي جاذبية كفرصة تسويقية حتي يمكن تقيمها وفي نفس الوقت يلزم الاهتمام بدراسة وتحليل سلوك المستهلك مقاصدة في الشراء اتجاهاته وتفصيلاته التي تختلف باختلاف الدخل والسن والجنس واليانه والمعتقدات والعادات وعلي القائمين بدراسة الجدوي التسويقية تحديد الاستراتيجية

التسويقية من تخطيط المنتجات، التسعير، التوزيـع والـترويج بمـا يـتلاءم مـع الوفاء باحتياجات المستهلكين في كل قطاع من القطاعات التسويقية المستهدفة وهو ما سنعرض لـه بالتفصـيل فـيما بعـد التعـرض لاعـداد المـزيج التسـويقي للمشروع.

ج- تقدير حجم السوق:-

يعتبر تحديد الطلب المتوقع علي منتجات او خدمات المشروع والعوامل المؤثرة فبه وسوق تلك المنتحات حجر والزاوية في دراسة الجـدوي التسـويقية ودراسات الجدوي التالية لهـا، بـل ويعتـبر الاسـاس في اتاخـذ القـرار بصـلاحية المشروع للتنفيذ من عدمه. وترجع اهمية تقدير الطلب المتوقع علي منتجـات المشروع الي: أ- يعتبر تقدير الطلب اساس لجميع التقديرات ب- يعتـبر تقـدير الطلب اساس لتحديد مـدي الحاجـة للتوسـع في المشروعـات القائمـة او اقامـة مشروعات جديدة واختيار موقعها وتحديد التوقيت الزمني لانشائها ج- يعتبر تقـدير الطلـب اسـاسي لتوجيـة الاسـتثمارات لـبعض المشروعـات دون غيرهـا. ويتتطلب تقدير نصيب المشروع من السوق تقدير:- - حجـم الطلـب الكـلي - حجـم العـرض الكـلي - حجـم الفجـوة التسـويقية ونصـيب المشروع منهـا

- تقدير حجم الطلب الكلي:-

بعد تقسيم السـوق الي قطاعـات وتحديـد السـوق المسـتهدف لتحديـد القطاعات السوقية التي سيركز عليها المشروع تحت الدراسة ياتي تقدير حجـم الطلب الكلي والمبيعات المتوقـع الحصـول عليهـا والـذي يعتـبر الاسـاس الـذي يضمن حصول منتج المشروع علي نصيب من السـوق. ويشـمل حجـم الطلـب الكلي تقدير الطلب المحلي والخارجي علي المنتج تحت الدراسة ويتـأثر حجـم الطلب المحلي بالهديد من العوامـل مـن اهمهـا:- - عـدد السـكان وتـوزيعهم ومعدل نموهم - متوسط دخل الفرد - مرونه الطلب لكل من السعر والـدخل - اسعار السلع البديلة ومعدل التغير فيها اما الطلب الخـارجي والـذي يتمثـل في الصادرات فيتأثر بالعديد من العوامل منها:- - العلاقات الدوليـة والظـروف السياسية السائدة - سياسات الدولـة المسـتورده فـيما يخـتص بـاحلال الانتـاج المحلي محل الواردات واثارها علي المنتج محل الدراسة - احتمالات اسـتمرارية الطلب علي المنتج في ضوء دراسة وتحليل تطور الاستهلاك في الدول المستورده - الاهمية النسبية للاسواق المختلفة ونسبة الصـادرات لكـل سـوق الي اجـمالي الصادرات ويتم تقدير حجم الطلب الكلي بتقدير حجم الطلب الحالي والتنبـؤ بالطلب في المستقبل تقدير حجم الطلب الحالي.

- يتم حساب امكانيات السوق الحالي سواء للوحدات او بالقيمة خلال فترة زمنية معينه وفي ظروف معينه وباستخدام المعدلة التالية:

امكانية السوق الاجمالية = عدد المشترين للسلعة تحت الظروف المحددة × متوسط الكميات المشتراه × متوسط سعر الوحدة ****

والمشكلة في المعادلة السابقة صعوبة تقدير عدد المشترين المرتقبين والذي يتم تقديره باستخدام معايير خاصة باستبعاد الافراد الذي يتوقع عدم شرائهم للمنتج حيث لايشبع رغباتهم ومن ثم يمكن تقدير عدد المشترين المحتملين للسلعة في قطاع السوق المستهدف

1. التنبؤ بالطلب:-

يستلزم الوصول لقياسات دقيقة عن الحجم المتوقع للمبيعات مراجعة بيانات المبيعات الفعلية للمنتج في الفترات السابقة في حالة المشروعات القائمة التي يجري توسيعها او اضافة منتج جديد لمزيج المنتجات لغرض تحديد المستوي العام للمبيعات ومعرفة اتجاهاتها الموسمية بالزيادة او النقصان كأن يكون حجم المبيعات في قيمته في فترة معينه في العام وفي ادني مستوي له في فترة احري. وبمراجعة بيانات المبيعات خلال فترة زمنية معينه تصبح المنظمة في وضع أفضل

لتفهم اتجاه المبيعات السابقة وبالتالي تزداد قدراتها علي توقع المبيعات المستقبلية للمنتج اما في حالة المشروعات الجديدة فيتم التنبؤ بالطلب المتوقع للسلعو محل الدراسة خلال فترة زمنية معينه مع تحديد خصائص هذا الطلب مفهوم واهميته التنبؤ:- يقصد بالتنبؤ تحديد الطلب المتوقع مستقبليا علي المنتجات سواء كانت سلعا او خدمات مقدمة خلال فترة زمنية محددة. تتطلب دقة الطلب ضرورة دراسة وتحليل ارقام المبيعات السابقة ان وجدت وتقيم الاداء الحالي والمتغيرات المحتمله التي قد تؤثر علي الطلب في المستقبل. بمعني ان التنبؤ يتم من خلال الدراسة الدقيقة ولا يقوم علي التخيل او التوقع. ومن ثم تلعب خبرة القائمين بعملية التنبؤ دورا هام في دقة الدراسة وحسن اختيار الاسلوب المناسب للتنبؤ. وتجدر الاشارة للاختلاف بين التنبؤ forecasting وتقدير الطلب prediction of demand حيث ان تقدير الطلب ما هو الا عملية توقع للاحداث المستقبلية بناء علي الحكم الشحصي للفرد. وبالتالي فان نتائجه تتوقف الي حد بعيد علي مدي التقدير الشخصي وحسن التتبع للظوف الاقتصادية الراهنه والمستقبلية ام التنبؤ فهو عملية تتطلب دراسة نظامية للطلب خلال فترة زمنية معينه باستخدام اساليب خاصة لتحديد الطلب وتأثير كافة المتغيرات علي الطلب في المستقبل. وترجع اهميتة التنبؤ لاسباب متعددة نسرد اهمها فيما يلي:-

1. يحدد التنبؤ الطلب علي السلع او الخدمات ومنه يمكن تقييم كافة هذا الطلب لتحقيق عائد مناسب. وبفرض وجود طلب علي السلعة مع انخفاض سعرها الي الدرجة التي لاتحق العائد المناسب فان هذا يعني عدم جدوي انتاج تلك السلعة.

2. يساعد التنبؤ بالطلب علي تحديد الطاقة الانتاجية للمشروع واسلوب الانتاج والتكنولوجيا المستخدمة والموقع الجغرافي وتصميم المنتج وتخطيط المصنع

3. يساعد لتنبؤ بالطلب علي وضع خطة الانتاج وتحديد حجم العمالة والمخزون مع تحديد المكونات المصنعة والمشتراة

4. تؤدي دقة التنبؤ الي تحقيق التوازن بين الانتاج والطلب المتوقع وبالتالي خفض التكلفة وتحقيق الربحية.

5. يعتبر التنبؤ بالطلب علي السلع والخدمات من الامور الاساسية المحددة لكثير من سياسات واستراتيجيات المنظمة او المشروع الخاصة بتطوير المنتجات وتحديد الاسعار وحجم القوي العاملة.

6. يستخدم التنبؤ لتقـدير درجـة اخـتراق السـوق التـي يسـعي المشروع لتحقيقها.

صعوبة التنبؤ بالطلب:-

يعتبر التنبؤ بالطلب من العمليات الصعبة لان الوصول الي رقـم للطلـب المتوقع يقارب الطلب الفعلي يعتـبر بـالغ الصـعوبة الا انـه يمكـن الوصـول الي ارقام تقترب الي حد ما من الطلب الفعلي باستخدام الاساليب الكمية المختلفة لتقدير التنبؤ بالطلب وعموما ترجع صعوبة التنبؤ بالطلب الي عدة اعتبـارات منها:-

1- المدى الزمني: -

كلما كان التنبؤ لفترات زمنية قصيرة كلما كان اسهل مـن التنبـؤ لفـترات زمنية طويلة لان احتمال تغير الظروف التي تؤثر علي رقـم التنبـؤ يكـون كبـير كلـما طالـت الفـترة الزمنيـة وعـلي العكـس يسـهل نسـبيا توقـع التغـيرات في المستقبل القريب.

2- الاستقرار:- ويقصد به مدي الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصـادي في المجتمع اذ تؤثر هذه العوامل علي الطلب علي سلعة معينه وغالبا فان التنبـؤ بالطلب في المجتمعات المساقرة اسـهل منـه في المجتمعـات غـير المسـتقرة وعـلي سبيل المثال اذا كانـت المنظمـة تعتمـد عـلي تصـدير سـلعة مـا الي دولـة معينـه

فيجب الاخذ في الاعتبار ان الطلب علي تلك السلعة يتلأثر كثيرا بالعلاقات السياسية بين الدولتين المصدرة والمستوردة

3- تعدد العوامل المؤثرة علي الطلب:-

يقصد بتلك العوامل مجموعة المؤثرات علي الطلب علي سلعة معينه كمستويات الاسعار وجودة السلعة والدعاية والاعلان والتعبئة والتغليف ومنافذ البيع وكلعا عوامل تتداخل مع بعضها في التأثير علي التنبؤ بالطلب وعموما كلما قلت العوامل المؤثرة علي التنبؤ بالطلب كلما كان التنبؤ اسهل

ويتضح من السرد السابق صعوبة عملية التنبؤ لانها تتم تحت ظروف متغيرة يحكمها عنصر الزمن واستقرار المجتمع ومدي تداخل العوامل المؤثرة علي الطلب طرق التنبؤ بالطلب:-

تصنف الطرق المستخدمة في اعداد التنبؤ بالطلب الي نوعين وئيسيين النوع الاول هو الاساليب الغير كمية ويطلق عليها ايضا الاساليب الشخصية او الكيفية او الوصفية وتعتمد اساسا علي خبرة ومهارة الافراد اما النوع الثاني فهو الاساليب الكمية وتبني اساسا علي تحليل البيانات التاريخية.

1- طرق التنبؤ الوصفية تستخدم عادة طرق التنبؤ الوصفية عنـد عـدم توفر بيانات تاريخية عن الطلـب ولـذا فتكـون مناسـبة لاعـداد التنبـؤ للاجـل الطويل عند طرح منتجات او تقديم خدمات جديدة او عنـد اجـراء تعـديلات علي المنتجات الحالية ويتم اجراء التنبؤ الوصفي بطرق متعـددة كمعرفـة اراء الخبرات وتقديرات رجال البيع ودراسات السوق وطريقة دلفي.

2- طـرق التنبـؤ الكميـة وهـي الطـرق التـي يـتم بهـا قيـاس التبـؤآت باستخدام طرق حسابية معينة وجداول زمنية و الاعتماد علي بيانات السنوات الماضية ويوجد منها عـدة طـرق هامـة مثـل المتوسـطات والقياسـات البيانيـة والسلاسل الزمنبة

تقدير حجم العرض الكلي

ينكون العرض الكلي من العرض المتاح حاليا في الاسواق سواء من المصـادر المحلية أو الخارجية في شكل واردات بالاضـافة إلى العـرض المتوقـع في السـنوات القادمـة والتـي تغطـى عمـر المشروع محـل الدراسـة، وللوصـول إلى تقـدير لحجـم العـرض الكليجـب تـوافر البيانـات الآتيـة:. الطاقـة الفعليـة والقصـوى للمشروعـات القائمـة.. الطاقـات التوسـعية المسـتقبلية للمشروعـات القائمـة

وبرامج تنفيذها.. الطاقات التوسعية والقصوى للمشروعات المماثلة تحت التنفيذ وحجم الواردات واتجاهاتها المستقبلية.

وبالتالي يمكن تقدير حجم العرض الكلى للمنتج محل الدراسة مع الأخذ في الاعتبار صعوبة التقدير الدقيق لحجم الواردات لارتباطها بالعديد من العوامل كحجم التجارة الخارجية والرسوم الجمركية وغيرها. وكذلك مايمكن ان يطرأعلى الحجم المقدر من العرض المحلى نتيجة انخفاض نسب استغلال الطاقات المتاحة حاليا لنقص الخامات أو انخفاض كفاءة المعدات اضافة للصعوبات التى قد تواجة تنفيذ المشروعات والتى تعوق الانتهاء منها وطرح انتاجها في الاسواق في الاوقات المحددة.

3 - تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها:-

تتمثل الفجوة التسويقية في الفرق بين الطلب الكلى المتوقع للمنتج محل الدراسة والعرض الكلى المتوقع لنفس الفترات الزمنية. فاذا كان العرض مساويا للطلب أو أكبر منه دل ذلك على تشبع السوق وبالتالى لا مجال لانتاج المزيد من هذا المنتج. وفى هذه الحالة يلزم التوقف عند هذه المرحلة وعدم استكمال المراحل التالية لدراسات الجدوى لعدم وجود فرصة تسويقية تستلزم استكمالها الا اذا

توافرت ميزة تنافسية في المنتج الجديد لا تتوافر في المنتجات الحالية كأن يتميز بميزة فنية او سعرية أو ترويحية أو توزيعية مما يؤدى لتوسيع حجم السوق الحالى.

أما اذا ظهر الفرق بين الطلب والعرض موجبا فان ذلك يعنى وجود فرصة متاحة في البيئة الخارجية ولكن ذلك لا يعنى حتمية تنفيذ المشروع اذ قد تكون هذه الفجوة ضئيلة بدرجة لا تستحق اقامة مشروع لسدها. وفى الاتجاه الاخر قد تكون فجوة الطلب كبيرة وتمثل فرصة تسويقية تدفع القائمين بالدراسة لاتخاذ قرار باقامة المشروع والدخول في السوق والاستمرار في دراسات الجدوى. على ان يراعى الا يغطى المشروع كل الفجوة التسويقية المتاحة لانه قد يفكر مستثمرون أخرون في سد جزء من الفجوه أو قد تتم توسعة لمشروعات قائمة لإنتاج نفس المنتج وبذا يزداد العرض ويقل حجم الفجوة التسويقية، إضافة إلي أن اقامة مشروع كبير لسد الفجوه بأكملها او جزء منها يتطلب استثمارات مبالغ فيها تفوق القدرات التمويلية المتاحة.

ثالثا: اعداد المزيج التسويقي

تعتبر الخطوة التالية لدراسة السوق والتنبؤ بالطلب في دراسة الجدوى التسويقية هى تحديد واعداد المزيج التسويقى والذى يقصد به مجموعة الوظائف

التى يلزم القيام بها لضمان تدفق المنتج او الخدمة من مصدر انتاجه إلى مصدر استهلاكه أو استخدامه والوسائل التى تحقق رغبات واحتياجات المستهلكين وقدراتهم على الشراء بالاضافة لمتابعة العرض والطلب على المنتج من حين لآخر للتخطيط للبرامج التسويقية ويشتمل المزيد التسويقى على انشطة تخطيط مزيج المنتجات، التسعير، التوزيع والترويج وهو بذلك يعبر عن الانشطة التسويقية للمشروع. وعلى الرغم من ان الانشطة التسويقية تبدأبعد تمام تنفيذ المشروع وانتاج السلعة أو تقديم الخدمة الا انه يلزم التخطيط لها واعدادها في مرحلة دراسة جدوى المشروع التسويقية نظرا لارتباطها الوثيق بدراسة السوق لتحديد الفجوة التسويقية ومن ثم التخطيط للبرامج التسويقية. اضافة إلى عدم الاهتمام الكافى بالجانب التسويقى في مرحلة الدراسة التسويقية قد يمثل احد العوامل الهامة لفشل المشروع خاصة في المراحل الاولي لنشاطة عند طرح المنتج الجدي في الاسواق فعلي سبيل المثال إذا تم تحديد الطلب المتوقع بدقة في دراسة السوق ولم يواكبة اعداد جيد للمزيج التسويقي فإن ذلك ينعكس علي تقليل فاعلية تقدير الطلب ومن ثم تتضح أهمية الاعداد الجيد للمزيج التسويقي في دراسة الجدوى التسويقية مما يجعل المنتج الجديد المزعم تقديمة ميزة تنافسة علي المنتجات المثيلة أو البديلة بما يحقق الاهداف التسويقية والبيعية والربحية. وتلعب نتائج دراسة السوق الحالي والمستقبلي دور هام واساسيا في بلورة الملامح الرئيسية للمزيج

التسويقي. ويعكس هذا ضرورة الاعتماد علي بيانـات حقيقيـة ودقيقـة نابعـة من جميع قطاعـات السـوق ذات التـأثير الايجـابي عـلي سـلوك المسـتهلكين أو المستخدمين للمنتج حتى يمكن وضع سياسات المزيج التسويقي بما يتماشى مع رغبات واتجاهات المستهلكين الذين يمثلون المستهدف لمنتج المشروع.

1 - تخطيط مزيج المنتجات تمثل المنتجات البديلة المنطقيـة للـمشروع تحت الدراسة.ولذا تمثل اسـتراتيجية المنتجـات الاسـاس الـذي يعتمـد عليـة في وضع الاسـتراتجيات والسياسـات الاخـرى للـمشروع. ويقصـد بتخطـيط مـزيج المنتجات ذلك النشـاط الخـاص باختيـار نطـاق المـزيج التسـويقي (تشـكليلة المنتجات) في ضوء احتياجات السوق ووجود المنافسة الحالية والمستقبلية بمـا يحقق أهداف المشروع تحت الدراسة.

وتلعب نتائج دراسـة السـوق الـدور الاسـاسي في تخطـيط وتحديـد المـزيج السلعي للمشروع إذا توفر البيانات عن العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة عـلي تحديد المزيد السلعي. وتتمثل العوامل الخارجية في تحديـد احتياجـات ورغبـات ودوافع المستهلك وانعكاساتها علي سلوكهم الشرائي، عدد المنافسين وتأثيرهم علي الوضع التنافسي لمنتجات المشروع والأثر الإيجابي أو السلبي للسياسات الحكومية عـلي المنتجـات وكـذا أثـر التطـورات التكنولوجيـا السـائدة في الصـناعه عـلي

عدد المنتجات ومعدل تقادمها. بينما تتمثل العوامل لداخلية في تحديد الفرص التسويقية المتاحة للتعرف علي متطلبات السوق وتحديد الطلب المتوقع، ثم ياتي دور الإنتاج بمسؤليته عن تخطيط الإستراتيجية الإنتاجية اللازمة لإنتاج المزيج السلعي الذي يتم اختياره. ومن ثم فعلي القائمين بدراسة الجدوى دراسة أثر تلك العوامل علي اختيار المزيج السلعي. وبالطبع تختلف الأهميه النسبية لتأثير كل عامل من تلك العوامل سواء كان عاملا خارجيا أو داخليا علي كل منتج من المزيج السلعي وهو ما يلزم تقيميه لتحديد قابلية المنتج للتسويق ومدى مساهمته في تحقيق الربحية، ومدى تأثيرة علي حجم الطاقة الإنتاجية المطلوبة ودرجة تكاملة مع بقية مكونات المزيج السلعي وتتحدد قابلية المنتج للتسويق بتحديد حصته من السوق نمط الطلب علية، ووضعة التنافسي بين تشكيلة المنتجات المثيلة أو البديلة المطروحه في السوق.

أما بالنسبة لتحليل الربحية فتهدف إلي تحليل ما يساهم به كل منتج من المزيج السلعي في ربحيه المشروع وربط ذلك بوضعه التسويقي والبيعي وبذا يتم تحديد أفضل مزيج سلعي بما يتلائم مع رغبات واحتياجات المستهلكين الذين يمثلون السوق المستهدف لمنتج المشروع. ويشمل تخطيط المزيج السلعي للمشروع أيضا تحديد عدد خطوط المنتجات، عدد الأصناف المنتجة في كل خط،

تحديد درجة الترابط بين منتجات المشروع سواء فيما يختص بوسائل التسـويق أو تماثل مستلزمات الإنتاج أو الإستهلاك النهائي.

ويجب أن يأخـذ القـائمون عـلي دراسـة الجـدوى في اعتبـارهم الأنشـطة والوظائف المكملة والمرتبطـة بتخطـيط مـزيج المنتجـات كالتعبئـة والتغليـف والتمييز. فيتضمن تغليف تصميم وانتاج العبوة أو الغلاف الخـارجي للسـلعة لما لها مـن أهميـة في حفـظ المنـتج، تسـهيل تعـرف المسـتهلك عليـه، تسـهيل استعمالة، تسهيل عملية البيع، فيمكن اعتبار الغـلاف أو العبـوة وسـيلة أيضـا للإعلان عن السلعة. تعتبر التعبئة من الأنشطة التسويقية الهامة نظرا لتأثيرهـا علي تسويق السلعة كأداة جذب للمستهلك ولذا يلزم تصميم العبوة بما يتلاءم مع رغبات المستهلك وبما يسـهل اسـتخدامه للمنـتج وفي الإتجـاه الأخـر تعتـبر التعبئة هامة للمنشأة لضمان المحافظة علي سلامة المنتج أثناء نقلـة وتخزينـة وتداولـة ولـذا تميـل التصـميمات الحديثـة في تصـميم العبـوات إلي بسـاطة التصميم وتصغير الحجـم مـع كتابـة البيانـات الوصـفية والفنيـة للمنـتج عـلي العبوة ووضع العلامة التجارية المميزة له منعا لعمليات الغش التجاري.

وأخيرا فإن تمييز منتجات المنشأة هامة لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة حتى يسهل تعريف المسـتهلك عليـة ويـتم ذلـك بكتابـة الأسـم التجـاري ورسـم

العلامة التجارية والشعار المميز علي المنتج. ومن ثم يتضح ضرورة توافر البيانات عن المتجات المثيلة أو البديلة المنافسة ومواصفاتها وعدد المنافسون ومواطن قوتهم وضعفهم، وخصائص المستهلكين واستكلاع رأي رجال البيع والموزعين لتحديد مجموعة منتجات المشروع. مع ضرورة الأخذ في الإعتبار الأهمية النسبية لأي من العوامل الخارجية أو الداخلية المؤثرة علي تحديد الإختيار المزيج السلعي وبذلك يمكن تحديد تشكيلة المنتجات التي تتميز بمواصفات وخصائص تشبع رغبات المستهلك وبذا يقبل علي شرائها. وبتعبير أخر ضرورة أن يتوافر للمزيج السلعي القبول بالسوق حتى يمكن بيعة.

مع ضرورة تحديد ربحية كل منتج من المزيج السلعي وربط تلك الربحية بالمركز التسويقي والبيعي لها.

2 – التسعير

3- تحديد منافذ التوزيع:-

يحدد القائمون بدراسة الجدوى التسويقية الاهداف الاستراتيجية للتوزيع على مدى عمر المشروع ومن ثم يمكن لهم التخطيط لمنافذ التوزيع (قنوات التوزيع) بنجاح لتوزيع المنتج أو الخدمة قيد الدراسة بمايحقق الاهداف المطلوبة.

ومما لاشك فيه أن القرارات الخاصة بتوزيع منتجات (أو خدمات) المشروع لها تأثير هام على القرارات التسويقية الاخرى للمزيج التسويقى من جانب وعلى نشاط المشروع ككل من جانب آخر. ومن هذا المنطلق سنتناول عملية التوزيع من زاويتين هامتين هما قنوات التوزيع وتصميم هيكل التوزيع.
قنوات التوزيع

•تصميم هيكل التوزيع

يتعين على القائمين بدراسة الجدوى - كما سبق الذكر - تحديد استراتيجية التوزيع أولا حتى يمكن تصميم هيكل التوزيع بالوضع الولائم كأحد عناصر المزيج التسويقي الهامة. والخطوة الأولى لتصميم هيكل التوزيع هو تحديد طول قناة التوزيع المناسبة وهو ما يمكن الوصول إليه باختيار سياسة التوزيع المناسبة لطبيعة السلعة وفي هذا الصدد فإن علي القائمين بدراسة الجدوى المفاضلة أو الإختيار ما بين سياسة التوزيع المباشر أو الغير مباشر أو الجمع بين السياستين.

أ - سياسة التوزيع المباشر حيث يقوم المنتج بتوزيع المنتج مباشرة للمستهلك أو المستخدم النهائي دون اللجوء لأي وسيط بينهما، أما عن طريق منافذ توزيع تابعة للمشروع أو عن طريق البيع المباشر بواسطة رجال البيع. ب -

سياسة توزيع غير المباشر حيث يعتمد المنتج علي مجموعة وسطاء لتوزيع المنتجات علي المستهلكين أو المستفيدين. ويتم ذلك سواء ببيع السلعة لتاجر الجملة وتاجر التجزئة نظير تحديد هامش ربح مناسب له أو عن طريق الوكلاء الذين يبيعون السلعة لحساب المنتج نظير عمولة بيع متفق عليها بدون انتقال ملكية السلعة إليهم.وإذا ما اتضح خبراء التسويق الذين يتولون إجراء دراسة الجدوى التسويقية ملاءمة سياسة التوزيع غير المباشر لمنتج المشروع تحت الدراسة وجب عليهم تحديد عدد مستويات قناة التوزيع والتي يتحكم فيها عدد مستوياتها أو حلاقاتها العديد من العوامل التي نجملها فيما يلي:

1. طبيعة السلعة
2. العرف السائد لهيكل توزيع السلع المثيلة في السوق
3. قوى السوق المتحكمة في هيكل توزيع
4. مدى توافق منافذ التوزيع للسلع المثيلة أو البديلة
5. التشتت الجغرافي لجمهور المستهلكين
6. مستوى الخدمات التي يؤديها الوسطاء

7. هوامش الربح التي يطلبها الوسطاء

8. هيكل وحدة المنافسة في السوق

9. مدى توافر المعلومات عن السوق

10. مدى معرفة المنتج بالسوق

11. القوانين والقرارات الحكومية المحدودة لتنظيم قطاع التجارة

12. مدى متانة المركز المالي بالسوق

والخطة التالية تختص بتحديد نوعية الموزيعن لتوزيع المنتج سواء كانوا تجار جملة أو تجار تجزءة ثم يتأتى بعد ذلك تحديد عدد هؤلاء الموزعين والذي يتوقف أساسا علي المفاضلة بين سياسات التوزيع المختلفة التي يمكن أن نعرضها بإجاز علي النحو التالي:

أ – سياسة التوزيع الشامل

ويقصد بهذه السياسة جعل السلعة في متناول أكبر عدد من منافذ التوزيع المتخصصة في عرض السلع المثيلة أو البديلة بحيث يسهل علي المستهلك أن يجدها وتؤدي هذه السياسة لزيادة المبيعات وتعريف المستهلك بالمنتج وتزيد من

فرص الشراء إلا إنه يعاب عليها بيع السلع بسعر أقل وهامش ربح أقل وحجم طلبيات أقل وبالتالي تنشأ مشاكل بالنسبة للمستويات المخزون ومعدلات دورانها

ب – سياسة التوزيع المحدود

ويقصد بهذه السياسة توزيع المنتج علي عدد محدود من الموزعين يتم اختيارهم بكفاءة ويلزم أن يتوافر فيهم متطلبات معينة ولا يسمح لغيرهم بالشراء المباشر من منتج السلعة وتعتبر هذه السياسة أكثر شيوعا من سياسة التوزيع الشامل. ويتوقف عدد العملاء بتطبيق هذه السياسة علي طبيعة السلعة، حجم السوق، تشتت مراكز التوزيع، سياسات التوزيع التي يتبعها المنافسون ويواجه هذه السياسة صعوبة اختيار الموزعين ممن يحققون الربحية المطلوبة لمنتج السلعة.

جـ - سياسة التوزيع الوحيد

ويقصد بهذه السياسة قصر توزيع المنتج علي موزع فقط في منطقة أو مدينة أو دولة معينة ويميز هذه السياسة زيادة الإرتباط بين المنتج والموزع، امكانية التحكم في السوق، سهولة التنبؤ بالمبيعات وسهولة التحكم في المخزون بما

يتماشى مع احتياجات السوق ولكن يعاب عليها الخطورة الناشئة من الإعتماد علي موزع واحد عدم تحقيق رقم كبير للمبيعات وارتفاع سعر المنتج بما يؤدي لإنخفاض الإيرادات.

4 – الترويج:- يعتبر الترويج عنصرا هاما في المزيج التسويقي الذي تضمنة دراسة الجدوى التسويقية والمقصود به صورالإتصال المختلفة التي يوجهها المنتج أو البائع إلي العملاء أو المستهلكين والمستفيدين النهائيين للسلعة لتعريفهم بالمنتج أو الخدمة التي يقدمها والتأثير عليهم لإقناعهم بإتخاذ قرار الشراء ثم الشراء وتكرار ذلك في المستقبل ويمثل الترويج بذلك أداة المنتج أو البائع للإتصال بالعملاء الحاليين أو المرتقبين بغرض التأثير علي سلوكهن لإتخاذ قرار في صالح بيع السلعة.

وترجع أهمية الترويج أيضا إلي أن احد وسائل جذب ميزة تنافسية ذعلى المنافسيناذ لا يكفى ان يكون المنتج جيدا او قنوات التوزيع فعاله او سعر المنتج مناسب بدون ان يعرف المستهلك بوجود السلعة ويقتنع انها تشبع رغباته واحتياجاته. ولذا فعلى القائمين بدراسة الجدوى التسويقية اعداد استلااتيجية الترويج للمنتج او الخدمة التى تتضمن انشطة البيع الشخصى والاعلان وتنشيط المبيعات والدعاية ومن الممكن القيام بعدة حملات ترويجيه في وقت واحد او

تكرار الحملة الترويجية على فترات وتتوقف مدة الحملة علي ظروف السـوق، الهدف مـن الحملـة، والميزانيـة المخصصـة للـترويج. ويتطلـب تنظـيم الحملـة الترويجية ونجاحها الإلتزام بمجموعة من العوامل المترابطة التي يمكن غجمالها فـيما يـلي: أ – تحديـد هـدف الحملـة الترويجيـة: يجـب أن تـرتبط الحملـة الترويجية بأهداف البرنامج التسـويقي للـمشروع أو بعوامـل خارجيـة تفـرض أهداف معينة للحملة الترويجية وعمومـا تهـدف الحمـلات الترويجيـة لزيـادة المبيعـات، زيـادة نصـيب المشروع مـن السـوق، إيجـاد ميـزة تنافسـية لمنـتج المشروع، تحسين كفاءة الترويج وتهيئة المناخ المناسـب للمبيعـات المسـتقبلية. ب – تحديد الجمهور المستهدف بالحملـة الترويجيـة يعتـبر تحديـد الجمهـور المستهدف بالحملة الترويجية عاملا جوهريا لنجاح تحقيـق الحملـة لاهـدافها المخططة. ومن ثم يلزم تحديد هذا الجمهـور حتـى يمكـن توجيـه الـترويج إلى قطاعات السوق المستهدف وهى جمهور المستهلكين والمشترين وليس للسـوق ككل. ويلزم ايضا توجيـه الـترويج إلى الافـراد المـؤثرين في قـرار الشراء. تحديـد عناصر المزيج الترويجى يتكون المزيج الترويجى من عنـاصر عديـدة تتمثـل في الاتى: أ- البيع الشخصى

ويقصد به قيام مندوب أو موظف من المنشأه بالاتصال المباشر لنقـل الرسالة البيعية لواحد أو أكثر من المشترين بهدف التأثير عليهم ودفعهم لشراء

السلعة. وتتعدد وسائل البيع الشخصى اما بأخذ طلبات العميل وتلبيتها، ارشاد المستهلك بخصائص السلعة وطرق استعمالها وصيانتها، مد العملاء بالمعلومات الفنية عن المنتج أو باشعار العميل بحاجته للسلعة وجعله يقوم بشرائها. وقد تلجأ بعض المنشآت للبيع عن طريق البريد أو استخدام الكتالوجات، الا ان الحد الادنى لى بؤنامج ترويجى هو البيع الشخصى. ومن مميزات هذا الاسلوب توفير علاقة شخصية فعالة بين رجال البيع والعملاء، توافر المرونة حيث يتكيف رجل البيع مع عملائه بطريقة تشبع رغباتهم وتدفعهم للشراء بما يحفف لرجال البيع امكانية تعديل اسلوبهم لزيادة استجابة العملاء اليهم اضافة لقيام رجال البيع ببعض الاعمال المفيدة للمنشأة كنقل شكاوى العملاء للادارة، تجميع اتجاهات العملاء وتصرفاتهم الشرائية وموقفهم الائتمانى. ولكن يؤخذ على هذا الاسلوب تكاليفه المرتفعة مقارنة بوسائل الترويج الاخرى.

ب- الاعلان

وهو نوع من الاتصال الغير مباشر لنقل الرسالة البيعية للمشتلاى عن طريق وسائل الاعلان التى تتقاضى اجرا نظير قيامها بتلك المهمة مع ضرورة وضوح شخصية المعلن ويتم الاعلان من خلال وسائل الاعلام المنتشرة والمترددة وترتب على الاعلان جذب اهتمام العملاء لتواجد السلع اثار رغبتهم

في الشراء، ايجاد انطباع معين لدى المستهلك عن المنـتج او الايحـاء للمسـتهلك بتفضيل السلعة عن مثيلاتها ويتميز هذا الاسلوب بالانتشار وامكانية التكـرار وحسن التعبير عن السلعة المعن عنها.الا ان البيع الشخصى يفوق الاعلان مـن حيث قوة التأثير والاقناع ومن ثم يفضل ان يتم الاعلان في الظروف المؤاتية له مع التنسيق بينه وبين وظائف التسويق الاخرى.

ج- تنشيط المبيعـات وفى هـذا الاسـلوب يقـوم البـائع بمفـرده بتنشـيط المبيعات عن طريق توزيع الكتالوجات او الكتابات، توجيه اللاسـائل البريديـة، اقامة المعارض او الاشتلااك فيها، اقامـة المسـابقات وتقـديم الهـدايا. وهـى في ذلك تختلف عـن البيـع الشـخصى في كونهـا وسـيلة للشخصـية وتختلـف عـن الاعلان في كونها لا تتم عن طريق الوسائل المملوكة للغير.

د- الدعايه وهو نوع من الاتصال غير المباشر مـن خـلال وسـائل الاعـلام المختلفة كالصحف والمجـلات والراديـو والتليفزيـون. وغرضـها الـرئيسى زيـادة الطلب على السلعة او الخدمة المقدمة.

هـ- وسائل اخرى

اضافة إلى وسائل الترويج السابق الاشارة اليها تواجد عدة انشطة تكمن العمل الترويجى ولة ان غرضها الاساسى ليس الترويج فقط وتخفيض الاسعار، تقديم ضمان على المنتج،التغليف، العلامات التجاريه وخدمات ما بعد البيع.

وتتوقف المفاضلة بين وسائل الترويج المختلفة أو اختيار بعض منها دون الاخر عى عوامل عديدة وطبيعة السوق، وطبيعة السلعة، توقيت القيام بالحملة الترويجية، واخيرا الميزانية المخصصة للحملة الترويجية.

ولضمان كفاءة ترويج المنتج تحت الدراسة يلزم قيام كبراء الدراسة التسويقية بتحديد الخطة المناسبة للحملة الترويجية للمنتج بما تشمله من تصميم الرسائل الاعلانية، اختيار الوسيلة المناسبة، اختيار التوقيت المناسب لتوجيهها وتكرارها وتنويعها، تحديد الميزانية المناسبة لتنفيذها. مع ضرورة اختيار جهاز البيع بكفاءة وحسن تدريبها للقيام بعمله وتحديد العدد المناسب من رجال البيع والاهتمام بمنح حوافز مناسبة لهم. واخيرا الاهتمام بخدمات ما بعد البيع بما تشمله من خدمات التركيب والصيانة والاصلاح وخدمات التدريب على كيفية الاستخدام والضمان.

5- تكلفة التسويق:-

يتم تقدير تكلفة التسويق المرتبطة بحملات الترويج ووسائل العلاج وكذا مصروفات البيع المرتبطة بالاتصال بالعملاء وعمولة البيع ومصروفات التوزيع وتكليف التغليف وتكلفة خدمات ما بعد البيع.

رابعا: كتابة التقرير النهائى لدراسة الجدوى التسويقية

بعد تمام تحليل البيانات ودراسة السوق بما يشمله من توصيف المنتج وتجزئة السوق وتحديد السوق المستهدف وحجم وصوله إلى تحديد الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها يتم كتابة تقرير عن نتائج الدراسة بحيث يتضمن الهدف من اجرائها والطرق والوسائل التى اتبعت في تجميع البيانات وجدولتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها واهم المعومات والنتائج التى تم التوصل اليها من تحليل البيانات المتاحة وهل هى في صالح اقامة المشروع وبذات يوصى بالقيام بالدراسة الهندسية والفنية، ام ان نتائج الدراسة فلا غير صالح المشروع نتيجة لعدم وجود طلب على المنتج او ان هناك اوامر تءثر مدى تقبل السوق للسلعة. ولذا توقف دراسة جدوى المشروع عند هذه المرحلة. واذا كانت دراسة نتائج الدراسة في صالح المشروع يجب ان يتضمن التقرير النقاط الاساسية

التالية: - توصيف المنتج وتشكيله منتجات المشـؤوع. - توصـيف المسـتعلكين وخصائصهم واتجاهاتهم وتفضيلاتهم في الشراء. - توصـيف السـوق وصـولا إلى تحديد حجمه والتنبؤ بالطلـب لتحديـد الفجـوة التسـويقية ونصـيب المشروع منها. - تصميم وتخطيط المزيج التسويقى بما يتضمنه من تخطـيط المنتجـات، استراتيجية السعر، تحيـد منافـذ التوزيـع، خطـة الـترويج مـع تقـدير لميزانيـة مصاريف البيع.

تحليل الجدوى الاقتصادية للمشروع

ويتناول ذلـك الجـزء الجـدوى الاقتصـادية للـمشروع مـن خـلال دراسـة العوائد والمخاطر.

* دراسة العوائد.

يتناول ذلك الجزء من الدراسة التعرف على المفـاهيم المختلفـة للعوائـد والتي تتضمن كل من العوائد المطلقـة والعوائـد المنسـوبة للأمـوال المسـتثمرة والعوائد المتعلقة بالسهم.

العوائد المطلقة.

العوائـد المطلقـة هـي العوائـد المتولـدة عـن صـافى التـدفقات النقديـة الداخلة والخارجة من المشروع، وعادة ما تقاس تلك العوائد برقم مطلق لذلك تسمى العوائد المطلقة.

- التدفق النقدي.

يقصد بالتدفق النقدي دخـول الأمـوال للـمشروع وخروجهـا منـه، ففـي حالة زيادة دخول الأموال للمشروع عـن خـروج الأمـوال منـه يـؤدى ذلـك إلى تراكم فائض يسـمى بالرصـيد النقـدي، وفى حالـة نقـص الأمـوال الداخلـة عـن الأموال الخارجة يؤدى ذلك إلى وجود عجـز يطلـق عليـة العجـز المـالي والـذي يمكن أن يؤدى إلى عسر مالي حقيقي (ويعني عدم مقدرة المشروع على جميـع التزاماته عند تصفية المشروع) أو عسر مالي فني (ويعني عدم مقدرة المشروع على توفير النقدية اللازمـة لسـداد الالتزامـات الماليـة للـمشروع عنـدما تحـين مواعيد سدادها).

- صافى التدفق النقدي.

صافى التدفق النقدي هو عبارة عـن الفـرق بـين التـدفق النقـدي الـداخل (المقبوضات) والتدفق النقدي الخارج (المدفوعات)، وقـد يكـون النـاتج صـفر في حالة تساوى التدفق النقدي الداخل مع التدفق النقدي الخارج، وقد يكون صـافى

التدفق النقدي موجب في حالة زيادة التـدفق النقـدي الـداخل عـن التـدفق النقدي الخارج، وقد يكون صافي التدفق النقدي سالب في حالة زيادة التـدفق النقدي الخارج عن التدفق النقدي الدخل.

2. العوائد المنسوبة للأموال المستثمرة

الأرقام المطلقة للتدفق النقدي لا تقدم الصورة الصحيحة لأنهـا لا تظهـر حجم الأموال التي يتولـد عنهـا هـذا العائـد، لـذلك يفضـل اسـتخدام العوائـد المنسوبة للأموال المستثمرة وهي:

- العائد على الاستثمار Return on Investment (ROI)

هو عبارة عن مؤشر يمكن من خلاله معرفة قدرة المشروع عـلى تحقيـق الربح وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الأموال المستثمرة}} \times 100\ \%$$

- العائد على الأصول Return on Assets (ROA)

وهو يعبر عن قدرة المشروع على تحقيق الربح من خلال صافى الأصول المتاحة

صافي الربح بعد الضريبة

معدل العائد على الأصول = ـــــــــــــــــــــــ × 100 %

صافي الأصول

صافى الأصول = إجمالي الأصول -ـ مجموع الاستهلاك

- العائد على حقوق الملكية Return on Equity(ROE).

وهو يعبر عن معدل العائد الصافي المحقق لأصحاب المشروع

صافي الربح بعد الضرائب

معدل العائد على حقوق الملكية = ـــــــــــــــــــــــ × 100 %

حقوق الملكية

3. العائد على السهم.

يعتبر العائد على السهم من المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة المشروع في تحقيق الأرباح مقارنه بعدد الأسهم.

نصيب السهم من الأرباح المحققة EPS (Earning per Share)

$$= \frac{\text{صافى الأرباح المحققة}}{\text{عدد الأسهم}}$$

نصيب السهم من الأرباح الموزعة (DPS) Dividends per Share

$$= \frac{\text{صافى الأرباح الموزعة}}{\text{عدد الأسهم}}$$

تقييم المشروعات

ماذا يعني تقييم المشروعات:

تتعدد تعريفات تقييم المشروعات، ربما بتعـدد الكتـب والأدلـة التـي تتناول الموضوع، إلا أن هذا هو شأن أي مفهوم أو مصـطلح لـه عـدة جوانـب وأكثر من وظيفة وعدد من الأدوار وأكثر من مدلول وهدف.

وفيما يلي نعرض أهم هذه التعريفات:

التقييم هو عملية صنع المقارنات بغرض تحسين اتخاذ القرارات (1999) C.L.Tayler.

التقييم عبارة عن إصدار أحكام حول برنامج أو مشروع بناء على معـايير محددة (1955) Bonne.

التقييم هو استخدام لطرق علمية لجمع وتحليل واسـتخدام المعلومـات بغرض الإجابة على اسئلة أساسية حول المشروع، والتأكد من أن هذه الاجابات مدعومة بالدليل ACF Handbook (1997).

التقييم يقارن بين ما تم تحقيقه (الدليل)، بما كان مستهدفاً أو ما كان يجب تحقيقه (المعيار)، وبناء عليه إصدار أحكام حول كيفية حدوث ذلك. (1998)C.L. Taylor

التقييم عملية تجميع منظمة للمعلومات حول أنشطة محدودة، لتقليل عدم التأكد، وتحسين الفاعلية، واتخاذ القرارات في ضوء ما تؤديه هذه البرامج والمشروعات. 1986(Patton)

التقييم يشير إلى أنشطة التجميع المنظم، والتحليل، وتقديم المعلومات التي يمكن أن تستخدم لتغيير التوجهات، وتحسين عمليات البرنامج والمشروع. (Allum)1990

واعتماداً على القاموس فإن التقييم هو عملية تحديد المزايا والقيمة، والأهمية، والتقييم هو نتيجة كل ذلك. 1998(Michael Scrivens)

إذا كان البحث يحدد ما الذي يمكن عمله، وإذا كانت مراجعة الأعمال تعنى ما الذي يجب عمله، فإن التقييم يحدد كيف تم عمل شيء ما. (Mendenhall)1973

التقييم هو عملية تحديد قيمة، وفاعلية المشروع، كما أنها تستخدم أدوات للتقدير والفاعلية لتوفير بيانات للتقييم. فالتقدير هو قياس النتائج العملية

لنشاط معين كالتدريب وما أحدثه من نتائج في بيئة العمل، بينما تحدد الفاعلية ما إذا كان قد تم مقابلة الأغراض من التدريب. Donald Clarke 1997

هناك تعريف جامع قدمته اللجنة المشتركة للتقييم القياسي للمشروعات التعليمية (1994)، وينص على أن التقييم هو "فحص منظم لقيمة أو مزايا الشيء". " Systematic investigation of the worth or merit of an "object

يمثل التقييم عملية فحص وتحليل وتقصي، يسأل أسئلة محددة حول المشروع، للحصول على إجابات محددة حول الأداء والفاعلية.

كذلك فإن التقييم هو عملية علمية ومنظمة، ويتضمن تجميع للأدلة، وإجراء مقارنات، وقياس للأشياء في مقابل معايير، إنها تعني أن شخصاً ما، مخول بإصدار أحكام حول قيمة وأهمية أداء المشروع بكل أبعاده، لذلك فإن محصلة التقييم يجب أن تكون قابلة للقياس وليست مجرد آراء وصفية.

انتاجية المشروع وفعاليته وكفاءته.

تحظى الدراسات المتعلقة بنتاجية المشروع وفعاليتـه وكفاءتـه بـاهتمام كبير من جانب ملاك المشروع وادارته وموظفية وعملاءه.

فهـذه الدراسـات تهـم مـالكى المشروع بهـدف الاطمئنـان عـلى امـوالهم ولمعرفه مدى النجاح الذى حققتـه ادارة المشروع تجـاة الوصـول الى الاهـداف الموضوعة.

وتهـتم ادارة المشروع بالدراسـات المتعلقـة بإنتاجيـة وفعاليـة وكفـاءة المشروع لكى تتمكن من تقييم معـدلات الاداء الكـلى للـمشروع، حيـث تقـوم بمقارنة هذه المعلومات مع معدلات الاداء فى السنوات السابقة او مع معدلات الاداء فى المشروعات المنافسة.

وكذلك الحال بالنسبة لموظفى المشروع حيث تـنعكس زيـادة الانتاجيـة وارتفاع مؤشرات الفعاليـة والكفـاءة عـلى زيـادة مرتبـاتهم وتحسـين مسـتوى معيشتهم.

اما بالنسبة الى عمـلاء المشروع فـإنهم يبـدون إهتمامـاً خاصـاً بإنتاجيـة المشروع وفعاليته وكفاءته وذلك لمـا لإرتفـاع مؤشراتـه مـن تـأثير إيجـابى عـلى تكلفة المنتج وبالتالى على سعر السلعة.

* اولأ: الانتاجية Productivity

الانتاجية هى ذلك المقياس الذى يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات(منتجات/ خدمات) والذى يتولد من استخدام موارد محددة، ويمكن قياسه من خلال تحديد الانتاج الحقيقى لكل ساعة عمل.

وقد يشار الى استخدام متوسط انتاج العامل فى الساعة كمقياس للانتاجية، غير ان عناصر الانتاج لا تقتصر فقط على عنصر العمالة، وانما تمتد لتشمل ايضا رأس المال والالات والتنظيم وعناصر الانتاج الاخرى.

فالانتاجية قد تتحسن نتيجة لزيادة رأس المال أو عند اضافة آلات جديدة ذات طاقات انتاجية أكبر أو لاى تغيير فى عناصر الانتاج الاخرى.

* نسب إنتاجية رأس المال

تعبر نسب انتاجية رأس المال عن العلاقة بين قيمة/ حجم الانتاج الفعلى خلال فترة محددة، وبين مقدار رأس المال.

انتاجية راس المال من رأس المال يعبر عنها بنسبية قيمة الانتاج الفعلى الى رأس المال المستثمر.

قيمة الانتاج

- إنتاجية راس الما ل = ـــــــــــــــــ

رأس المال المستثمر

صافي القيمة المضافة

- إنتاجية راس المال من رأس المال المستثمر = ـــــــــــــــــ

رأس المال المستثمر

قيمة الانتاج

- إنتاجية راس المال من إجمالى الأصول = ـــــــــــــــــ

إجمالي الأصول

صافي القيمة المضافة

- إنتاجية راس المال من صافى الأصول = ـــــــــــــــــ

صافي الأصول

إجمالى القيمة المضافة

- إنتاجية راس المال من الآلات = ـــــــــــــــــ

إجمالى قيمة الآلات

إجمالى الأصول الثابتة

- نسبة الأصول الثابتة الى حقوق الملكية = ـــــــــــــــــــــ

حقوق الملكية

كمية الانتاج

- إنتاجية راس المال من الأصول الثابتة = ـــــــــــــــــــــــــ

صافي الأصول الثابتة

* نسب إنتاجية العمالة.

تعتبر إنتاجية العمالة الأكثر انتشاراً بين النسب الأخرى، وذلك لسهولة قياسها، ولأهمية الأجور والرواتب واحتلالها نسبة كبيرة من التكاليف الكلية.

- انتاجية ساعة العمل.

تقيس هذه النسبة العلاقة بين قيمة أو حجم الانتاج الفعلى خلال فترة معينة ومقدار العمل للوصول الى الانتاج المتحقق.

كمية أو قيمة الانتاج خلال فترة معينة

انتاجية ساعة العمل = ـــــــــــــــــــــــــــــــــــ

عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة

وفى العادة تتم مقارنة هذا المعدل مع انتاجية ساعة العمل المعيارية أو مع انتاجية ساعة العمل فى السنوات السابقة وكذلك مع انتاجية ساعة العمل فى القطاع أو الصناعة التى يعمل بها المشروع.

ويمكن استخدام مقلوب النسبة لنشير الى كمية العمل اللازمة لانتاج وحدة واحدة.

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل اللازمة خلال فترة معينة}}{\text{كمية أو قيمة الانتاج خلال نفس الفترة}}$$

- انتاجية أجر.

يبين هذا المعدل الكمية التى ينتجها راس المال الواحد المدفوع كأجر الى العاملين.

$$\text{انتاجية راس المال أجر} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{الاجور والمزايا المدفوعة للعاملين}}$$

انتاجية العامل الواحد.

تعكس هذه النسبة ما ينتجه العامل الواحد خلال فترة معينة.

$$\text{انتاجية العامل الواحد} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

- انتاجية ساعة العمل (بإستخدام القيمة المضافة)

$$\text{انتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{صافي القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

- معدل ظاهرة الغياب.

تقيس هذه النسبة العلاقة بين ساعات العمل الضائعة بسبب الغياب وساعات العمل المبذولة خلال فترة معينة.

$$\text{معدل ظاهرة الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات العمل الفاقدة أو الضائعة} \times 100}{\text{مجموع ساعات العمل المبذولة}}$$

* ثانياً: الكفاءة Efficiency

كفاءة المشروع هى مدى نجاحه فى استخدام المـوارد المتاحـة لـه، فكلـما كانت إدارة المشروع ناجحة فى تحقيق الاستخدام الافضـل لإمكانياتـه البشريـة والمادية كلما كانت أكثر كفاءة.

إن مفهوم الكفاءة يؤدى الى الانتاج بأقل تكلفة وأقل جهـد وأقـل وقـت وأقل هدر للطاقات.

*الكفاءة الانتاجية أو الفنية Production or Technical Efficiency

وهى تعبر عن العلاقة بين المـدخلات والمخرجـات. فهـى إنتـاج مسـتوى معين من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة و أقل وقت ممكن وأقل جهد ممكـن، وبمعنى أخر الانتاج بأقل قدر مـن المـدخلات، بمـا يضـمن تحقيـق الاسـتخدام الآقل للموارد المتاحة.

*الكفاءة الاقتصادية Economic Efficiency

ويقصد بها استخدام الطاقات والموارد المتاحـة للمجتمـع لإنتـاج السـلع والخدمات التى تحقق أكبر إشباع ممكن للحاجات، وبالتالى فهى تتعلق بانتاج السلع والخدمات التى تقع على سـلم أولويـات المجتمـع وتحقـق أكـبر إشـباع ممكن.

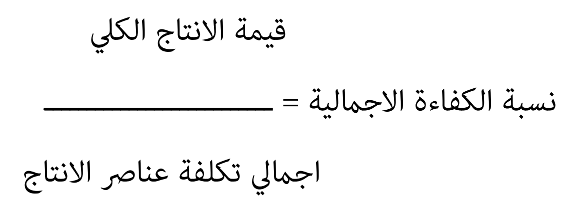
*نسب الكفاءة

هناك اربعة معايير أساسية لاحتساب نسب الكفاءة هى:

- الكفاءة الاجمالية Total Efficiency

وهى تقيس العلاقة بين الانتاج الكلى وكافة عناصر الانتاج المستخدمة فى تحقيقه.

وتستخدم هذه النسبة للحكم على مدى كفـاءة الأداء فى المشروع ككـل، اذ تجرى مقارنة النسبة الفعلية للفترة موضع التقييم مع النسـبة المعياريـة أو مع نسب المشروعات المنافسة والتى تعمل فى نفس مجال الصناعة.



قيمة الانتاج الكلي

نسبة الكفاءة الاجمالية = ـــــــــــــــــــــــــــــ

اجمالي تكلفة عناصر الانتاج

ويمكن استخراج هذه النسبة عن طريق استخدام عدد الوحدات المنتجة بدلا من قيمتها.

عدد الوحدات المنتجة

نسبة الكفاءة الاجمالية = ـــــــــــــــــــــــــــــ

اجمالي تكلفة عناصر الانتاج

- الكفاءة الجزئية Specific Efficiency

وهى تقيس العلاقة بين الانتاج الكلى وأحد عناصر الانتاج من رأسمال أو أجور أو آلات أو مواد خام، حيث يكون ايجاد كفاءة أى عنصر من خلال قسمة الانتاج الكلى على تكلفة ذلك العنصر، وكمثل على ذلك:

قيمة الانتاج الكلي

كفاءة الآلات = ـــــــــــــــــــــــــــــ

قيمة الآلات

ويمكن استخراج كفاءة الآلات كذلك على أساس حجم الانتاج، أو عدد الوحدات المنتجة.

- القيمة المضافة Added Value

تعرف القيمة المضافة بأنها القيمة الانتاجية التى تولدت من خلال المشروع وساهم بها مع غيره من المشروعات فى توليد الانتاج القومى.

ويمكن حساب إجمالى القيمة المضافة Gross Added Value على أساس المعادلة التالية:

إجمالى القيمة المضافة = قيمة الانتاج - تكلفة الانتاج

صافى القيمة المضافة = إجمالى القيمة المضافة - الاستهلاك

صافى القيمة المضافة = قيمة الانتاج – (تكلفة الانتاج + الاستهلاك)

- نسب أو درجة النشاط Activity Ratio

تقيس النسب المتعلقة بدرجة النشاط كفاءة المشروع فى ادارة اصوله، ودرجة استغلال المشروع للموارد، ومن أهم النسب المستخدمة فى هذا المجال:

تكلفة البضاعة المباعة

معدل دوران المخزون = ـــــــــــــــــــــــ

متوسط المخزون السلعي

ويمكن التوصل الى متوسط المخزون من خلال جمع بضاعة أول المدة الى بضاعة آخر المدة وقسمة الناتج على اثنين.

ويظهر هذا المعدل مدى كفاءة إدارة المخزون فى المشروع، اذ يقدم مؤشر عن العلاقة بين حجم الأموال المستثمرة فى المخزون وبين تكلفة البضاعة المباعة، فإذا كانت النسبة مرتفعة فلإن ذلك يعنى سرعة تدوير المخزون وتحويله الى المبيعات.

وينبغى مقارنة معدل دوران المخزون السلعى للمشروع بمعدلات دوران المخزون السلعى للمشروعات الاخرى فى نفس المجال وذلك حتى يمكن تقييم أداء ادارة المشروع بالنسبة للمشروعات الاخرى.

<u>متوسط فترة التحصيل.</u>

وتقيس هذه النسبة سرعة تحصيل ديون المشروع.

اجمالي الدين × 360

متوسط فترة التحصيل = ـــــــــــــــــــــــ

صافي المبيعات الاجلة

معدل دوران مجموع الاصول

صافي المبيعات

معدل دوران مجموع الأصول = ـــــــــــــــــــــ

مجموع الأصول

ثالثاً: الفعالية Effectiveness

الفعالية هى درجة أو مستوى تحقيق الأهداف، وبمعنى أخر هى نسبة الهدف المحقق الى الهدف المخطط أو المرسوم مسبقاً.

*الفعالية الادارية Management Effectiveness

تتعلق الفعالية الادارية بمدى تحقيق المديريين والمشرفين للأهداف الموضوعة لهم، وكذلك مدى تحقيقهم للمعايير المطلوب الوصول اليها، كمعايير الربحية وصافى المبيعات.

*فعالية المجموعة Group Effectiveness

تركز فعالية المجموعة على مدى تحقيق مجموعة من الأفراد كفريق عمل أو لجنة مختصة للأهداف المحددة لها، وتشمل فعالية المجموعة على تقييم عناصر

محددة تتعلق بتماسك وتضامن المجموعة أو توزيـع الأدوار داخـل المجموعـة أو البناء الهيكلى لها.

*فعالية المنظمة Organizational Effectiveness

تتعلـق فعاليـة المنظمـة بقيـاس درجـة تحقيـق المنظمـة لكـل أهـدافها بالإضافة الى قيـاس مـدى تجاوبهـا ونجاحهـا فى التعامـل مـع العوامـل البيئيـة المختلفة.

* نسب الفعالية:

معدل نمو الأرباح.

من المفيد لإدارة المشروع مقارنة أرباح العام المحققة مع أرباح الأعـوام السابقة، ومن ثم التوصل الى معدل نمو الأرباح.

معدل نمو المبيعات.

يمكن التعبير عـن معـدل النمـو فى قيمـة المبيعـات بقسـمة الفـرق بـين المبيعات المحققة للفترة الحالية والمبيعات للفـترة السـابقة لهـا عـلى المبيعـات للفترة السابقة.

- فعالية حوافز رجال البيع.

يتوجب على الادارة الاهتمام برجال البيـع وتطبيـق نظـام حـوافز عـادل ومجزى عليهم.

معدل دوران العمالة

$$\text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{عدد العاملين تاركى الخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

فعالية الاعلان.

$$\text{فعالية الاعلان} = \frac{\text{تكلفة الاعلانات}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

معدل شكاوى العملاء

$$\text{معدل شكاوى العملاء} = \frac{\text{عدد الشكاوي المقدمة من العملاء}}{\text{متوسط عدد العملاء}}$$

الدراسات الفنية للمشروع:

1. **عملية الإنتاج:**

1-ما هي العمليات التي تدخل في ذلك؟

2-هل المعرفة الفنية متوافرة محلياً أم دولياً؟

(هل بوسع صاحب المشروع تطوير هذه المعرفة؟)

3-ما هي كلفة الحصول على هذه المعرفة؟

4-ما مدى صعوبة تطبيق هذه المعرفة؟

5-هل يمكن نقل المعرفة من خللا إقامة شراكة مع فرد أو شركة محلياً ممن يتمتعون بهذه المعرفة؟

2. **الآليات والمعدات:**

1-ما هي السليات والمعدات اللازمة؟

2-ما هي طاقة أو حجم المشروع الذي نسعى لإقامته؟ (حسب طلب السوق)

3-ما هي أعداد كل صنف من أصناف الآليات أو المعدات اللازمة لتحقيق حجم الإنتاج وطاقته؟

4-ما هي قطع الأثاث والتجهيزات المكتبية اللازمة؟ (يجب إدراجها في قائمة).

5-هل يوجد موردون محليون للآليات والمعدات والأثاث المطلوب؟

(إن كانت الإجابة نعم. يجب إدراج هذه المصادر في قائمة).

6-هل بالإمكان الحصول على آليات مستعملة بنفس طاقة الإنتاج والمواصفات المطلوبة؟

(ن كانت الإجابة نعم، يجب إدراج هذه المصادر في قائمة).

7-هل تم الحصول على عروض من موردين من السوق المحلية و/ أو الخارجية لآليات جديدة أو مستعملة؟

8-هل تحدد العروض التي تم الحصول عليها بوضوح مواصفات الآليات و/أو المعدات المطلوبة، بما في ذلك كلفة التركيب والتجهيز والشحن؟

9-عند اختيار الآليات المستعملة أو المجددة، هل توجد مصادر لقطع غيارها وصيانتها؟

ما هي كلفة الآليات والمعدات المنتقاة، وكذلك كلفة الأدوات والديكور والأثاث والأجهزة المكتبية اللازمة؟

10- ما هي تكاليف الطاقة وغيرها من المرافق المرتبطة بتشغيل الآليات؟

11- ما هي تكاليف الصيانة المتوقعة لكل آلية؟

12- ما هي التعرفة الجمركية المفروضة على كل صنف من أصناف الآليات؟

3. المواد الخام:

1-ما هي المواد الخام الأساسية اللازمة؟

2-ما هي المواد المضافة والقابلة للاستهلاك اللازمة؟

3-ما هي نسبة الهدر في مثل هذا المجال من مشاريع الصناعة أو الأعمال؟

4-ما هي الكميات اللازمة من المواد المدرجة أعلاه لكل وحدة يتم إنتاجها ولكل دورة إنتاج؟

(شهر أو ثلاثة أشهر).

5-ما هي المواصفات المطلوبة بالنسبة للمواد الخام حسب الجودة المرغوب بها للمنتج النهائي؟

6-ما هي المواد الخام المتوافرة محلياً؟

7-ما هي الرسوم الجمركية التي تفرض على المواد الخام في حال استيرادها؟

8-ما هي تكاليف المواد المحلية والمستوردة، بما في ذلك تكاليف الشحن والتخليص والنقل إلى الموقع؟

9-هل يوجد أية قوانين حكومية أو أعراف صحية تعمل على تحديد أو تقييد استيراد مواد خام معينة؟

10- هل هناك أية شروط خاصة يلزم اتخاذها لتخزين المواد الخام؟

4.<u>المساحة والبنية التحتية:</u>

1-ما هي المساحة اللازمة؟

2-في أي موقع (مواقع)؟

3-ما هي كلفة بناء جديد، بما في ذلك كلفة الأرض؟

4-ما هي كلفة استئجار مساحة؟

5-ما هي الأعمال الإلكتروميكانيكية اللازم توافرها؟

6-هل هناك أية أعمال تحضيرية خاصة مرتبطة بالمشروع ويتوجب إنشاؤها؟

7-ما هي كلفة التجهيزات والأعمال الخاصة؟

المراجع

1. سليمان ميساء حبيب، (2009)، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

2. إبراهيم، نعمة الله نجيب (2000)، **أسس علم الاقتصاد**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

3. ابو عجيلة عماد محمد ،حمدان علام،(2010)، اثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن) ، المؤتمر الثاني للعلوم المالية و المحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية و المحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية، يومي 28-29 نيسان/ أفريل 2010، جامعة اليرموك، الأردن.

4. ابوناعمة ، عبد الحميد، ادارة المشروعات الصغيرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 م

5. أحمد القطامين،" التخطيط الإستراتيجي (مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية)،ط1،دار مجدلاوي ،عمان، الأردن، 1996

6. الأسرج، حسين عبد المطلب (2006)، **مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر**، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 229، القاهرة، مطابع مؤسسة الأهرام.

7. بحيري ، سعد، ادارة المشروعات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 م

8. تنمية المشروعات الصغيرة،، دورية جسر التنمية، العدد التاسع سبتمبر 2002، السنة الأولى، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

9. خضر، د. حسان (2002)، **تنمية المشروعات الصغيرة**، المعهد العربي للتخطيط، دورية جسر التنمية، الكويت.

10. رياض الصرايرة، وآخرون، ورقة عمل حول إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية والمتوسطية، منظمة العمل الدولية، تورينو – ايطاليا، 2-6 ايلول 1996.

11. سناء عبد الكريم،(2009)، حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية، المؤتمر الدولي السابع لكلية الاقتصاد و

العلوم الإدارية تـداعيات الأزمـة الاقتصـادية العالميـة عـلى مـنظمات الأعـمال التحديات والفرص و الأفاق، 2009، جامعة الزرقاء الخاصة.

12. شعباني إسماعيل، (2003)، ماهية المؤسسات الصـغيرة والمتوسـطة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية الدولية حول تمويـل المشروعـات الصـغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، يومي 25-28 مـاي 2003، جامعة فرحات عباس سطيف.

13. صـبري ، نضـال رشـيد، الموازنـات ودراسـة الجـدوى الاقتصـادية ، فلسطين ، 1995 م

14. صـلواتشي هشـام سـفيان، (2008)، تأهيـل المؤسسـات الصـغيرة والمتوسـطة مـدخل لتطبيـق الحوكمـة وتحسـين الأداء دراسـة حالـة مؤسسـة جتوب، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعيد دحلب البليدة.

15. الصياد، محمـد حامـد (2006)، **التأمينـات الاجتماعيـة والعـاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة**، منظمة العمل العربية.

16. عـثمان حســن عـثمان، (2003)، مفهــوم المؤسســات الصــغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل

المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، يومي 25-28 ماي 2003، جامعة فرحات عباس سطيف.

17. غدير احمد سليمة، (2011)، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

18. القريشي، د. مدحت (2005)، **الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الثانية، عمّان، دار وائل للنشر والتوزيع.

19. ليستر ثرو، الصراع على القمة، كتاب مترجم إلى اللغة العربية، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1995.

20. مناور حداد، (2006)، دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة اضاءات من تجربة الجزائر والأردن، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر.

21. ناجي بن حسين، (2003)، مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وأفاق تطويرها في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات

الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، يومي 25-28 ماي 2003، جامعة فرحات عباس سطيف.

22. النجار، د. فايز جمعه و أ.د. عبد الستار محمد العلي (2010)، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، ط2، عمَّان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

23. نصر الله، عبد الفتاح أحمد و غازي الصوراني (2005)، **المشروعات الصغيرة في فلسطين: واقع ورؤية نقدية**، فلسطين.

24. هندي، د. منير صالح(1995)- الإدارة المالية: مدخل تحليلي عصري -المكتب العربي الحديث .

25. هوبوم، د. سروار (2002)، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تجربة اليونيدو**، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية.

26. وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية المصرية، السياسات المبدئية لتنمية قطاع المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر، مارس 2001.

27. وليد زكرياء صيام،فرص نجاح المؤسسات الصغيرة في ظل العولمة، الملتقى العلمي الأول حول العولمة و انعكاساتها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، 13-14 ماي 2001، نقلا عن ستيفن أ موسكوف و مارك ج سيمكن، نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات، مفاهيم تطبيقات، كتاب مترجم، دار المريخ للنشر، الرياض، 1989.

VOIR: RADHI MEEDEB , LA PME MAGHREBINE: POSITIONNEMENT ET STRATEGIE , TUNIS 22 Avril 1999.

Mise en œuvre du programme MEDA , RAPPORT ANNUEL 1998 , site internet , www.euromed.com.

المحتويات

الفصل الثالث